



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIEDEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

NAISENA MIESTEN KESKELLÄ

Case yritys X: tasa-arvosuunnitelma ja naisjohtajuus

TEKIJÄ: Veera Nokipii

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma			
Työn tekijä Veera Nokipii			
Työn nimi Naisena miesten keskellä – Case yritys X: tasa-arvosuunnitelma ja naisjohtajuus			
Päiväys	27.11.2013	Sivumäärä/Liitteet	106/5
Ohjaajat Milla Siimekselä			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani Yritys X			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Työnantajalla on tasa-arvolain mukaan velvollisuus edistää tasa-arvoa suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti, mutta useimmissa yrityksissä velvollisuudesta huolimatta tasa-arvo ei toteudu täysin miesten ja naisten välillä. Tässä opinnäytetyössä tutkittiin tasa-arvon toteutumista yritys X:ssä ja tarkasteltiin naisjohtajuutta. Tarkoituksena oli tuottaa toimeksiantajan mukaisesti tasa-arvosuunnitelma kehitysehdotuksineen. Työn tavoitteena oli edistää tasa-arvosuunnitelman avulla tasa-arvoa sekä naisten uramahdollisuuksia yritys X:ssä.</p> <p>Opinnäytetyöprosessi aloitettiin tutustumalla yritys X:ään ja luomalla teoreettinen viitekehys. Teoria-aineiston keräämisen jälkeen alkoi teoreettisen osan kirjoittaminen, jonka pohjalta suunniteltiin empiirinen osio. Tasa-arvokysely suunniteltiin teorian ja yritys X:n vanhan tasa-arvokyselyn pohjalta. Tapaustutkimuksessa aineistoa kerättiin kyselylomakkeen avulla, johon vastausta odotettiin yritys X:n koko henkilöstöltä. Naisjohtajuuteen liittyvää aineistoa kerättiin teemahaastatteluilla, jotka suoritettiin neljälle henkilölle. Tutkimus osoitti, ettei tasa-arvo toteudu vielä täysin yritys X:ssä. Tasa-arvoselvityksen perusteella kehitettävää oli etenkin palkkauksessa ja työtehtävien jakautumisessa sukupuolten välillä. Tasa-arvo toteutui hyvin eri-ikäisten kohdalla sekä osittain koulutuksessa ja työssä kehittämisessä. Teemahaastatteluilla ei saatu yksiselitteistä vastausta naisten määrän vähyyteen. Haastattelujen pohjalta voidaan kuitenkin sanoa, että vaikuttavia tekijöitä olivat toimiala sekä osittain yksilöstä johtuvat erot ja organisaatioon liittyvät tekijät.</p> <p>Tulosten perusteella tehty tasa-arvosuunnitelma keskittyi kyselyssä esiin nousseisiin kohtiin. Suoraan hyödynnettävissä oleva tasa-arvosuunnitelma tehtiin vastaamaan yrityksen tarpeita. Naisjohtajuutta käsittelevät tulokset toimivat keskustelun avaajina yritys X:ssä ja toivat esiin mahdollisia syitä naisten vähyyteen.</p>			
Avainsanat tasa-arvo, sukupuolten välinen tasa-arvo, tasa-arvosuunnitelma, naisjohtajuus			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author Veera Nokipii			
Title of Thesis A Woman in the Middle of Men – Case Company X: Equality Plan And Women's Leadership			
Date	27.11.2013	Pages/Appendices	106/5
Supervisors Milla Siimekselä			
Client Organisation /Partner Company X			
<p>Abstract</p> <p>The Act on Equality between Women and Men requires the employer to promote gender equality systematically, but despite that the equality between genders is not fully realized. This thesis studies the state of gender equality and women's leadership in Company X. According to the commission the aim of this thesis project is was to produce an equality plan and development proposals. This thesis was made in view of advancing gender equality in Company X by producing an equality plan and with a further aspect of encouraging women's career opportunities in the company.</p> <p>The thesis process began by examining Company X and creating a theoretical framework. After collecting the materials for the theoretical section the writing was started. The empirical section is initiated by designing the equality survey and the theme interviews which were based on the theoretical parts. The old equality survey (done in 2008) and theoretical parts were used in the designing process of the equality survey. The data for the case study was collected through a survey which was carried out among all employees in Company X and the data for the part of the women's leadership was collected by conducting the theme interviews for four persons. The study showed that gender equality is not yet fully realized in Company X. According to the survey findings, the salaries and the distribution of tasks between the sexes turned out to be the aspects that need developing. Gender equality was achieved well regarding the treatment of people in different ages and partly in the employees' training and development. The theme interviews did not provide an explicit answer to the low number of women. On the basis of the interviews, it can be stated that the most dominant factors were the industry and partly the differences in individuals and the organizational factors.</p> <p>The directly exploitable equality plan compiled during the study was to meet the needs of the company and it focused on the points raised in the survey. The results related to the women's leadership were manifested as conversation openers in Company X, and highlighted the possible causes of the lack of women.</p>			
<p>Keywords equality, gender equality, an equality plan, women's leadership</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	TASA-ARVO	8
2.1	Tasa-arvon määritelmä	8
2.2	Tasa-arvolainsäädäntö	9
2.2.1	Suomessa ja Euroopan unionissa	9
2.2.2	Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta	11
2.3	Tasa-arvo työelämässä	12
2.3.1	Palkkaus ja segregatio	13
2.3.2	Perheen ja työn yhteensovittaminen	14
3	TASA-ARVOSUUNNITELMA	16
3.1	Sisältö ja tavoitteet	16
3.2	Hyödyt	18
3.3	Laatiminen ja käyttöönotto	21
3.3.1	Tasa-arvoselvitys	22
3.3.2	Toimenpiteiden valinta	23
3.3.3	Laatiminen ja tiedottaminen	24
3.4	Seuranta ja arviointi	25
4	NAISJOHTAJUUS	27
4.1	Naisjohtajuus käsitteenä ja tutkimuksissa	27
4.2	Pohdintoja naisten ja miesten piirteistä	29
4.3	Organisaatiokulttuurin rooli	32
4.3.1	Organisaatiokulttuuri	32
4.3.2	Organisaatiokulttuurin vaikutus naisten työuriin	35
4.4	Perheen vaikutus työhön ja urakehitykseen	38
4.4.1	Puolison tuki	39
4.4.2	Perhe ja organisaatio	41
5	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	42
5.1	Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmien valinta	42
5.2	Kyselyn ja haastattelun suunnittelu ja toteutus	44
5.3	Tutkimuksen luotettavuus	48
6	TASA-ARVO SUUNNITELMAN LAATIMINEN YRITYS X:LLE	51

6.1	Toimintaympäristö.....	51
6.2	Nykyisen tasa-arvotilanteen kartoittaminen ja tulokset.....	52
6.3	Yhteenveto.....	60
6.4	Tasa-arvon kehittämisehdotukset.....	62
7	NAISJOHTAJUUS YRITYS X:SSÄ.....	66
7.1	Haastatteluiden tulokset.....	66
7.1.1	Johtajan piirteet	66
7.1.2	Organisaatiokulttuuri	68
7.1.3	Perhe	70
7.1.4	Naisjohtajien määrä	72
7.1.5	Muut vaikuttavat tekijät.....	73
7.2	Vaikuttavat tekijät, yhteenveto ja kehittämisehdotukset.....	73
8	POHDINTA.....	78
	LÄHTEET	81
	LIITE 1: TASA-ARVOSUUNNITELMA	84
	LIITE 2: SÄHKÖPOSTISAATE	87
	LIITE 3: TASA-ARVOKYSELY	88
	LIITE 4: TASA-ARVOKYSELYN TULOKSET	96
	LIITE 5: TEEMAAHAISTATTELUIDEN RUNKO	106

1 JOHDANTO

Sukupuolten välinen tasa-arvo on suomalaisille merkittävä arvo, josta säädetään perustuslaissa sekä tasa-arvolaissa. Tasa-arvolain mukaan työnantajalla on velvollisuus edistää tasa-arvoa suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013; Tasa-arvoaltuutettu 2013b.) Edistämistavoitteista huolimatta tasa-arvo ei toteudu täysin miesten ja naisten välillä, ja se puhuttaa ympäri maailmaa. Suomi kuuluu kärkimaihin tasa-arvon toteutumisessa, vaikka sen täydellisessä saavuttamisessa onkin haasteita. (Hausmann, Tyson & Zahidi 2012, 3, 8.) Suurimmat haasteet Suomessa tasa-arvon suhteen liittyvät miesvaltaisiin aloihin sekä naisten työmahdollisuuksiin. Etenkin miesvaltaisilla toimialoilla toimivien yritysten tulisi kiinnittää huomiota tasa-arvoon, eikä unohtaa seikkaa, että puolet maan älykkydestä on naisten hallussa. Tämä ei kuitenkaan näy yritysten johtoportaan sukupuolijakaumassa, vaikka miehet ja naiset osallistuvat tasavertaisesti työelämään. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013; Hänninen 2012.)

Tämä opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantona teollisuuden toimialan yritys X:lle, ja tavoitteena on edistää suoraan hyödynnettävissä olevan tasa-arvosuunnitelman avulla yrityksen tasa-arvoa sekä erityisesti naisten uramahdollisuuksia. Laadittaessa tasa-arvosuunnitelmaa kohdeyritykseen tarkastellaan tasa-arvon toteutumisen nykytilaa sekä arvioidaan hieman vuonna 2008 tehdyn tasa-arvosuunnitelman vaikutuksia. Tasa-arvon toteutumisen nykytilan arviointia varten teetetään koko henkilöstölle kyselytutkimus, jonka pohjalta suunnitellaan tasa-arvosuunnitelma. Tasa-arvosuunnitelma tulee sisältämään tasa-arvon toteutumisen pääkehittämiskohteet sekä toimenpiteet niille. Toimeksiannon alusta asti on ollut selvää, ettei yritys X:ssä ole esimiestehtävissä työskenteleviä naisia. Tarkoituksena on selvittää syitä, miksi näin on ja miksi sama tilanne leimaa teollisuuden alaa. Vastauksia kysymyksiin haetaan teemahaastatteluiden avulla, jotka suoritetaan yritys X:n kolmelle työntekijälle sekä yhdelle naisiesimiehelle, joka työskentelee teollisuuden alan eri yrityksessä. Pääongelmaksi tutkimuksessa muotoutui ”Miten tasa-arvo toteutuu yritys X:ssä?”, joka jaettiin vielä alaongelmaan; ”Miksi naisia ei ole esimiestehtävissä?”.

Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta sekä empiirisestä tutkimusosuudesta. Teoriaosuuteen kuuluu kolme päälukua, jotka jakautuvat alalukuihin. Luvussa kaksi määritellään tasa-arvo sekä tarkastellaan sitä määrittävää lainsäädäntöä Suomen ja Euroopan Unionin sekä naisten ja miesten näkökulmasta. Tämän jälkeen perehdytään kuinka tasa-arvo toteutuu työelämässä ja mitä näkökulmia siihen liittyy. Luvun viimeisenä alalukuna käsitellään naisten ja miesten välisen tasa-arvon toteutumisesta nyt ja tulevaisuudessa, johon haetaan näkökulmaa erilaisista raporteista ja tutkimuksista. Kolmas luku paneutuu tasa-arvosuunnitelman toteuttamiseen ja siihen liittyviin vaiheisiin. Ensin käsitellään sen sisältö tavoitteineen ja hyödyt, josta siirrytään laadintaan ja käyttöönottoon. Viimeisenä tutustutaan seurantaan ja arviointiin eli kuinka tasa-arvosuunnitelma saadaan jalkautettua käytäntöön ja miten sen toteutumista voidaan seurata. Neljäs luku keskittyy naisjohtajuuden teorioiden esittelyyn, ja luku alkaa sen määrittelystä. Usein sanotaan, että miesten ja naisten tavat johtaa eroavat toisistaan (Kontoniemi 2007). Luvussa pohditaankin onko näin ja millaisia mahdolliset eroavaisuudet ovat. Puttosen (2011, 62) ja Pihan (2011, 37–39) mukaan organisaatiokulttuurilla on oma roolinsa naisten

urakehityksessä, kuten myös perheellä, ja näitä asioita käsitellään luvun kahdessa viimeisessä alaluvussa.

Empiirinen osuus alkaa luvulla viisi, jossa esitellään tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät. Samassa luvussa kerrotaan kuinka kysely ja haastattelut suunniteltiin ja toteutettiin sekä pohditaan tutkimuksen luotettavuutta. Luku kuusi esittelee yritys X:n toimintaympäristöä ja yrityksen perustietoja. Sen toisessa alaluvussa perehdytään yrityksen miesten ja naisten väliseen tasa-arvotilanteeseen, jossa kerrotaan tutkimuksen tulokset ja peilataan niitä hieman aiempaan selvitykseen. Tämän jälkeen vuorossa on yhteenveto tuloksista ja tasa-arvon kehittämis ehdotukset, itse tasa-arvosuunnitelman ollessa liitteenä 1. Empiirinen tutkimusosuus loppuu lukuun seitsemän, joka käsittelee yrityksen ja toimialan naisten uraan liittyviä tekijöitä. Luvun ensimmäisessä osiossa käydään läpi haastatteluiden tulokset, jonka jälkeen pohditaan syitä ja vaikuttavia tekijöitä urakehitykseen haastatteluissa nousseiden teemojen pohjalta. Tutkimukseni viimeinen luku on pohdinta, jossa tarkastellaan tutkimuksen vaiheita ja onnistumista.

Teoreettisessa osuudessa on käytetty lähteenä tasa-arvoa, tasa-arvosuunnittelua ja naisjohtajuutta koskevaa erinäistä kirjallisuutta, raportteja, tutkimuksia ja sähköisiä lähteitä. Lisäksi lähteenä on käytetty Suomen lainsäädäntöä sekä Sosiaali- ja terveysministeriön, Suomen tasa-arvovaltuutetun ja Tilastokeskuksen julkaisuja ja kotisivuja. Lähteenä on hyödynnetty myös tutkimusmenetelmiin liittyvää kirjallisuutta ja sähköistä aineistoa.

2 TASA-ARVO

Suomessa alkoi 1960-luvulla aktiivinen keskustelu tasa-arvosta, jossa kyseenalaistettiin sukupuolten perinteiset roolit. Maatalousyhteiskunnan työnjaolle pohjautuneet roolit eivät vastanneet kaupungistunutta yhteiskuntaa, jossa sekä mies että nainen työskentelevät kodin ulkopuolella. Samanaikaisesti korostettiin, että perheen hoitamisen, ansiotyön ja yhteiskunnallisen vaikuttamisen tulisi olla yhtäläisiä mahdollisuuksia molemmille sukupuolille. Uudistusvaatimukset, kuten sosiaaliturva ja -palvelut, koskettivat sekä naisia että miehiä ja rakensivat pohjan seuraavien vuosikymmenien tasa-arvopolitiikalle. Etenkin 1980- ja 1990-luku ovat luoneet tasa-arvosta pysyvän ja keskeisen yhteiskunnallisen arvon. Kansainvälinen ja etenkin pohjoismaalainen keskustelu, kansainväliset sopimukset ja liikkeet ovat olleet keskeisessä asemassa tasa-arvon kehittämisessä Suomessa. Lainsäädäntö, media, työntekijäjärjestöt ja yritykset asettavat edelleen vaateita naisten ja miesten väliselle tasa-arvolle. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2006, 4; Aaltio-Marjosola 2001, 30.)

2.1 Tasa-arvon määritelmä

Tasa-arvosta puhuttaessa tarkoitetaan jokaisen ihmisen yhtäläisiä mahdollisuuksia tehdä valintoja, kehittyä työssään sekä tulla kohdelluksi ja palkituksi siinä ilman asenteellisia tai rakenteellisia rajoituksia, jotka johtuvat sukupuolesta, iästä, kansallisuudesta tai muusta henkilöön liittyvästä syystä. Tasa-arvoon kuuluu erilaisten toimintatapojen, pyrkimysten ja tarpeiden yhtäläinen arvostaminen riippumatta esimerkiksi sukupuolesta tai iästä. Tasa-arvo tarkoittaa ihmisten erilaisuuden hyväksymistä ja hyödyntämistä, muttei kuitenkaan yksilöiden tasapäistämistä samanlaisiksi. Sukupuolta pidetään tasa-arvon keskeisimpänä osa-alueena, sillä se koskettaa myös kaikkia muita osa-alueita. Niin vanhat, nuoret, maahanmuuttajat kuin vammaiset ovat naisia ja miehiä. Sukupuoltenvälinen tasa-arvo sisältää kaikki tasa-arvonulottuvuudet sulkematta niitä pois. (Erkkilä 2005, 5.)

Sukupuolten tasa-arvon määritelmä voidaan jakaa kolmeen osaan: muodolliseen, mahdollisuuksien ja toteutuneeseen tasa-arvoon. Muodollisella tasa-arvolla tarkoitetaan sitä, että säännökset ja ohjeet ovat samanlaiset miehille ja naisille. Periaatteena on, että miehet ja naiset ovat samanlaisia ihmisiä, joiden välinen tasa-arvo toteutuu, kun kaikille on taattu samanlaiset poliittiset, taloudelliset ja sosiaaliset oikeudet. Esimerkkejä muodollisista oikeuksista ovat äänioikeus, oikeus opiskella ja oikeus samaan palkkaan. Mahdollisuuksien tasa-arvo sukupuolten välillä toteutuu, kun naisten ja miesten yhtäläinen arvostus ja mahdollisuudet voidaan taata. Taustalla on käsitys, ettei muodollinen tasa-arvo pelkästään riitä vielä takaamaan naisten ja miesten tasa-arvon toteutumista esimerkiksi työolosuhteissa, sosiaaliturvassa, koulutuksessa, perhetilanteessa tai muissa olosuhteissa. Toteutuakseen mahdollisuuksien tasa-arvo edellyttää eriarvoisuuden tunnistamista ja heikommassa asemassa olevien tukemista erilaisilla toimilla. (Huhta, Kolehmainen, Lavikka, Leinonen, Rissanen, Uosukainen & Ylöstalo 2005, 30–31.)

Toteutuneesta tasa-arvosta puhuttaessa tarkoitetaan tilannetta, jossa eriarvoisuus on todettu ja sitä tuottavat rakenteet ja käytänteet on poistettu. Toteutuneen tasa-arvon tilan määrittely vaatii sopimuksen siitä, mitä tavoitellaan ja miten sen saavuttamista mitataan. Käytännössä kuitenkin tarkoite-

taan tasa-arvoisuuden edistämistä ja lisääntymistä, joka on toteutunut esimerkiksi, kun molemmat sukupuolet palkitaan yhtäläisesti samanarvoisesta työstä. Tasa-arvossa on kyse miesten ja naisten samanarvoisuuden hyväksymisestä ja yhdenvertaisista mahdollisuuksista toimia työelämässä elämänkokonaisuus huomioiden. Tasa-arvon periaatteiden mukaan ihminen tulee nähdä kokonaisuutena ja kaikkine piirteineen mahdollisuutena työpaikalle, sillä lähtökohtaisesti kumpikaan sukupuoli ei ole toista huonompi. (Huhta ym. 2005, 31–32.)

2.2 Tasa-arvolainsäädäntö

Tasa-arvoa ja yhdenvertaista kohtelua säätelee Suomen kansallinen lainsäädäntö, Euroopan yhteisön oikeus ja Suomea sitovat kansainväliset sopimukset. Syrjinnän kieltä ja velvoite edistää sukupuolten tasa-arvoa on kirjattu perustuslakiin. Tasa-arvolaki velvoittaa sukupuolten välisen tasa-arvon edistämiseen ja kieltää sukupuolisyrynnän sekä määrittää seuraamukset niiden rikkomuksista. Syrjintä on kielletty lisäksi palvelussuhdelainsäädännössä, joka myös velvoittaa henkilöstön tasapuoliseen kohteluun. Syrjinnästä on säädetty lisäksi rikoslaisissa, jossa on kielletty muun muassa työsyryntä ja syrjintä elinkeinotoiminnassa. Yhdenvertaisuuslaki käsittelee yhdenvertaisten mahdollisuuksien edistämistä ja syrjinnän kieltä iän, etnisen tai kansallisen alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. (Tasa-arvovaltuutettu 2013a.)

Tasa-arvon toteutumista valvoo sosiaali- ja terveysministeriön alaisuudessa toimivat tasa-arvoviranomaiset, jotka myös käsittelevät tasa-arvoon liittyviä kysymyksiä. Sosiaali- ja terveysministeriön yhteydessä itsenäisenä lainvalvontaviranomaisena toimiva tasa-arvovaltuutettu valvoo tasa-arvosta annetun lain ja erityisesti syrjintäkiellon noudattamista. Valtuutetun tehtäviin kuuluvat myös tarkastukset työpaikoilla, jos on syytä epäillä, ettei lakia tai tasa-arvovelvoitteita ole noudatettu. Tasa-arvolautakunta käsittelee tasa-arvovaltuutetun ja työmarkkinoiden keskusjärjestöjen vireille asettamia asioita ja antaa lausuntoja tasa-arvolain syrjintäkiellon soveltamisesta tuomioistuimelle. Tasa-arvoyksikkö puolestaan valmistelee hallituksen tasa-arvopolitiikkaa ja vastaa EU:n tasa-arvojuridiikkaan ja -politiikkaan sekä kansainvälisiin asioihin liittyvistä tehtävistä. Tasa-arvoasiain neuvottelukunnan tehtävänä on edistää tasa-arvoa yleisesti muun muassa aloitteilla ja esityksillä sekä antaa lausuntoja tasa-arvoon liittyvistä lainsäädännöistä. (Huhta ym. 2005, 47.)

2.2.1 Suomessa ja Euroopan unionissa

Euroopan unionin perusarvoihin ja keskeisiin tavoitteisiin kuuluu naisten ja miesten tasa-arvo, jota edistääkseen EU on säätänyt lakeja esimerkiksi samapalkkaisuuden ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi sekä syrjinnän ja häirinnän ehkäisemiseksi. Sukupuolten tasa-arvon edistämisestä kantavat vastuuta useat eri toimielimet Euroopan unionissa. Parlamentti ja ministerineuvosto vastaavat uuden lainsäädännön päätöksistä ja politiikan linjauksista. Komissiossa valmistellaan ja toimeenpannaan lait, ja Euroopan yhteisön tuomioistuin puolestaan tulkitsee unionin säädöksiä oikeuskäytännöillään. Lisäksi Euroopan tasa-arvoinstituutti avustaa unionin toimielimiä ja jäsenvaltioita tasa-arvon edistämisessä ja sukupuoleen perustuvan syrjinnän vähentämisessä. Instituutin tehtäviin kuuluu myös tie-

dottaa sukupuolten tasa-arvoon liittyvistä aiheista ja kehittää alan tutkimusta. (Tasa-arvoasiain neuvottelukunta 2009, 11–13.)

Euroopan komissio on sitoutunut edistämään tasa-arvoa tekemällä naisten ja miesten tasa-arvostrategian työohjelman vuosille 2010–2015. Se on laaja toimintasuunnitelma, jonka keskeisimpiä aiheita ovat naisten ja miesten yhtäläinen taloudellinen riippumattomuus, samapalkkaisuus, tasavertainen edustus päätöksenteossa, ihmisarvo, sukupuoleen perustuvan väkivallan poistaminen ja tasa-arvon edistäminen EU:n ulkopuolella. Strategiassa painotetaan tasa-arvon vaikutusta talouskasvuun ja kestäväan kehitykseen sekä kannustetaan hyödyntämään naisten osaamista laajemmin ja tehokkaammin. (European Commission 2011, 8.)

Euroopan yhteisössä tasa-arvosäätely on saanut alkunsa palkkasyrjinnän kiellosta vuonna 1957, kun perustamissopimukseen sisällytettiin artikla samapalkkaisuudesta. Sopimus velvoittaa jokaisen jäsenvaltion huolehtimaan, että molemmille sukupuolille maksetaan samasta tai samanarvoisesta työstä sama palkka. (Tasa-arvoasiain neuvottelukunta 2009, 11.) Samapalkkaisuuden lisäksi EU on määrittänyt 13 direktiiviä eli lainsäädäntöohjetta tasa-arvoon liittyen. Direktiivit sitovat EU:n jäsenvaltioita oikeudellisesti, jolloin ne tulee saattaa osaksi kansallista lainsäädäntöä. Tasa-arvoon liittyvät direktiivit käsittävät oikeuden naisten ja miesten samanarvoiseen kohteluun työn, palkan ja sosiaaliturvan aloilla sekä tuotteiden ja palveluiden saatavuuden osalta. Direktiivien säädökset koskevat myös raskaana olevien ja äskettäin synnyttäneiden erityissuojelua, ja säädösten tarkoituksena on luoda yhteiset linjat naispuolisille itsenäisille ammatinharjoittajille ja avustaville puolisoille. (Euroopan komissio 2008, 1–2.)

Sukupuolten tasa-arvoon työelämässä liittyvistä direktiiveistä tärkeimpiä ovat samapalkkaisuus sekä naisten ja miesten tasa-arvoisen kohtelun periaatteen toteutuminen työoloissa, ammatillisessa koulutuksessa ja uralla etenemisessä. EU kannustaa jäsenvaltioitaan hyödyntämään positiivisia erityistoimia tasa-arvon edistämiseksi, jotka kohdistuvat erityisesti naisten aseman edistämiseen työelämässä. EU edellyttää jäsenmailtaan omaa työllisyyspolitiikan toimintasuunnitelmaa vuosittain, jonka johdosta sukupuoli ja tasa-arvo on otettava näkyvästi huomioon myös suomalaisessa työllisyyspolitiikassa. (Huhta ym. 2005, 42.) Pääministeri Jyrki Kataisen hallitusohjelmassa todetaankin sukupuolten tasa-arvon olevan merkittävä osa välittävää ja menestyvää Suomea, jonka rakentamiseen hallitus on sitoutunut. Hallituksen toimenpiteet ja tavoitteet vuosille 2012–2015 liittyvät tasa-arvolainsäädännön lisäksi muun muassa sukupuolinäkymän valtavirtaistamiseen, työelämään, työn ja perheen yhteensovittamiseen, naisten urakehityksen edistämiseen ja seksuaalisen väkivallan torjuntaan. Hallitus pyrkii toimillaan vakaisiin ja toimiviin työmarkkinoihin sekä työelämän laadun ja työhyvinvoinnin tukemiseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012, 7.)

YK:n Pekingin konferenssissa 1995 hyväksytty tasa-arvon valtavirtaistamisen strategia on myös yksi hallituksen keskeisimmistä tasa-arvoon liittyvistä tavoitteista. Sukupuolinäkökulman valtavirtaistaminen tarkoittaa sitä, että jo päätöksien ja toimenpiteiden valmistelussa huomioidaan niiden vaikutus naisiin ja miehiin. Valtavirtaistamisen tavoitteena on ulottaa tasa-arvo kaikkeen poliittiseen päätöksentekoon, osallistaa työpaikoilla laajasti koko henkilöstö tasa-arvotyöhön sekä kyseenalaistaa ja

muuttaa totuttuja käytäntöjä. Tasa-arvonäkökulma tulee sisällyttää kaikkeen arkipäiväiseen toimintaan, joka käytännössä edellyttää työpaikkakohtaista tasa-arvosuunnitelmaa. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2012, 14; Huhta ym. 2005, 42; Saari, Mustakallio & Sevelius 2004, 85.)

2.2.2 Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986, eli tasa-arvolaki, tuli voimaan Suomessa vuonna 1987. Lakiin liitettiin vuonna 1995 velvoite tasa-arvon suunnitelmallisesta ja tavoitteellisesta edistämisestä työpaikoilla. Tasa-arvolaki kokonaisuudistettiin keväällä 2005, kun laki päivitettiin vastaamaan työelämässä tapahtuneita muutoksia ja EU:n työelämän tasa-arvodirektiivi (2002/73/EY) otettiin käyttöön. Uudessa laissa on huomioitu etenkin tasa-arvosuunnitelmien sisältö ja niiden tekemisen laiminlyönnin sanktiointi. (Huhta ym. 2005, 42–43.) Tasa-arvolaki säättää tasa-arvosta yhteiskunnan eri osa-alueilla esimerkiksi työelämässä, koulutuksessa ja luottamustoimissa. Tasa-arvolain säännöksiä ei kuitenkaan sovelleta evankelisluterilaisen kirkon, ortodoksisen kirkkokunnan eikä muiden uskonnollisten yhdyskuntien uskonnonharjoitukseen liittyvään toimintaan eikä perheenjäsenten taikka muihin yksityiselämän piiriin kuuluviin suhteisiin. (Sainio 2010, 185.)

Tasa-arvolaki tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuva syrjintä, edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa sekä edistää naisten asemaa erityisesti työelämässä. Jokaisella työnantajalla on velvoite edistää sukupuolten tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti työelämässä. (Tasa-arvolaki 609/1986, § 1.) Tasa-arvon edistämisvelvoite koskee kaikkia valtion ja kuntien palveluksessa olevia viranomaisia, ja sen edistäminen on virkavelvollisuus toimialasta riippumatta. Myös koulutusta ja opetusta järjestävät yhteisöt ovat velvollisia varmistamaan, että naisilla ja miehillä on yhtäläiset mahdollisuudet koulutukseen ja ammatilliseen kehitykseen. Tasa-arvon edistäminen koskettaa palvelujen saatavuutta ja tarjontaa, joilla tarkoitetaan viranomaisten ja yksityisten julkisina palveluina tarjoamia palveluita kuten sosiaali-, koulutus-, kulttuuri-, työvoima-, liikenne- ja vapaa-ajan palveluita. (Tasa-arvovaltuutettu 2013b.)

Keskeisimpiä osia tasa-arvolaissa ovat työelämässä esiintyvän syrjintään vaikuttaminen ja sen estäminen sekä työnantajan velvollisuus edistää tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Lain syrjintäkiellot koskevat kaikkia työnantajia, niin yksityisiä kuin julkisiakin. Tasa-arvolain 6 § velvoittaa työnantajan voimavarojensa mukaan ja olosuhteet huomioiden toimimaan niin, että avoimiin tehtäviin hakeutuu naisia ja miehiä, edistämään naisten ja miesten tasapuolista sijoittumista erilaisiin tehtäviin sekä luoda heille yhtäläiset mahdollisuudet uralla etenemiseen. Lisäksi työnantajan tulee kehittää työehtojen tasa-arvoisuutta etenkin palkkauksessa, edistää työoloja molemmille sukupuolille sopiviksi, edistää työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisesta työjärjestelyjen avulla sekä kehittää ennaltaehkäiseviä toimia sukupuoleen perustuvaan syrjintään. (Huhta ym. 2005, 43.) Tasa-arvolain 6a § käsittelee tasa-arvon edistämistoimenpiteitä, ja velvoittaa työnantajan tekemään tasa-arvosuunnitelman. Tasa-arvosuunnitelmaan liittyvästä laista ja suunnitelman tekemisestä kerrotaan tarkemmin luvussa 3 Tasa-arvosuunnitelma.

Tasa-arvolain 7 § kieltää välittömän ja välillisen syrjinnän sukupuolen perusteella. Välitön syrjintä tarkoittaa eri asemaan asettamista sukupuolen perusteella tai raskauden ja synnytyksen takia. Välillinen syrjintä merkitsee eri asemaan asettamista vanhemmuuden tai perheenhuoltovelvollisuuden perusteella tai neutraalilta vaikuttavalla säädöksen, perusteen tai menettelytavan nojalla, jonka takia henkilöt voivat kuitenkin joutua epäedulliseen asemaan sukupuolestaan johtuen. Syrjinnäksi ei kuitenkaan katsota tilanteita, joissa sillä pyritään hyväksyttävään tavoitteeseen ja valittuja keinoja voidaan pitää oikeutettuina ja välttämättöminä tavoitteeseen nähden. (Huhta ym. 2005, 44–45.) Säännöksessä pidetään syrjintänä myös seksuaalista ja sukupuoleen perustuvaa häirintää sekä käskyä tai ohjetta toteuttaa sukupuoleen perustuvaa syrjintää (Sainio 2010, 188).

Tasa-arvolain 8 § koskee syrjintää työelämässä, ja siinä erotellaan työnantajan syrjiviä menettelyjä. Työnantajan syrjintä työntekijää kohtaan sukupuolen perusteella on kielletty työhön, tehtävään tai koulutukseen valittaessa, palvelussuhteen kestosta tai jatkumisesta päättäessä, palkka- tai muista palvelussuhteen ehdoista päättäessä ja niitä soveltaessa, johtaessa työtä, jakaessa työtehtäviä, järjestäessä työoloja sekä irtisanoessa tai lakkauttaessa palvelusuhdetta. Suunnitelmaan perustuvia väliaikaisia toimia ei katsota syrjinnäksi, jos niiden tarkoitus on edistää tasa-arvoa. Työnantaja on velvollinen antamaan kirjallisen selvityksen esimerkiksi työntekijälle, joka katsoo joutuneensa syrjityksi. (Sainio 2010, 188–189; Huhta ym. 2005, 46.)

Tasa-arvolaki käsittelee vain sukupuolten välistä tasa-arvoa, eikä näin ollen koske syrjintää, joka liittyy esimerkiksi kansallisuuteen, rotuun, kieleen tai ikään. Suomen perustuslaki (731/1999 2:6) säättää yhdenvertaisuudesta, ja sen mukaan kaikki ihmiset ovat samanvertaisia lain edessä. Lain mukaan ketään ei saa asettaa ilman hyvää perustetta eri asemaan sukupuolen, iän, alkuperän, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Samassa laissa on säädetty, että sukupuolten tasa-arvoa tulee edistää yhteiskunnallisessa toiminnassa ja työelämässä. (PerL 731/1999.)

Yhdenvertaisuuslaissa on kielletty syrjintä iän, kielen, kansallisen tai etnisen alkuperän, kansalaisuuden, uskonnon, vakaumuksen, terveydentilan, vammaisuuden, mielipiteen, sukupuolisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Laki koskee muun muassa työhönottoperusteita, työoloja ja -ehtoja, uralla etenemistä ja koulutusta. (Yhdenvertaisuuslaki 21/2004.) Syrjinnän kiellosta työelämässä säädetään työsopimuslaissa, jonka mukaan työnantaja ei saa asettaa työntekijöitä eri asemaan esimerkiksi iän, uskonnon, sukupuolisen suuntautumisen, perhesuhteiden, mielipiteen, ammattiyhdistystoiminnan, poliittisen toiminnan tai muun näihin verrattavan seikan vuoksi ilman hyväksyttävää perustetta. Määräaikaisten ja osa-aikaisten työsuhteiden kestoajan tai työajanpituuden vuoksi työnantaja ei saa soveltaa epäedullisempia ehtoja kuin muissa työsuhteissa ilman perusteltua asiallista syytä. Työnantajalla on velvollisuus tasapuoliseen kohteluun, jolloin eriävään kohteluun on oltava työntekijän asemaan ja työhön liittyvä peruste. (TyöSopL 55/2001.)

2.3 Tasa-arvo työelämässä

Työelämässä tasa-arvon edistämiseksi pyritään naisten ja miesten tasapuoliseen kohteluun ja syrjimättömyyteen kaikissa tilanteissa. Tavoitteena on lisäksi miesten ja naisten jakautuminen eri am-

matteihin ja eri tehtävätasolle nykyistä tasaisemmin kykyjensä ja taipumustensa mukaan. Työpaikoilla vastuu tasa-arvolain noudattamisesta kuuluu työnantajalle, mutta koko työyhteisö on vastuussa tasa-arvoisesta käytöksestä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005, 6.) Tasa-arvon voidaan sanoa toteutuneen, kun naisilla ja miehillä on samanlaiset mahdollisuudet tehdä valintoja, kehittyä työssään ja saada palkkio siitä ilman sukupuoleen liittyviä rajoituksia. Toteutuakseen tasa-arvo vaatii, että molempien sukupuolien toimintatavat, pyrkimykset ja tarpeet olisivat yhtä arvostettuja, vaikka ne olisivat erilaisia. (Huhta, Leinonen, Kempe & Uosukainen 2007, 8.)

Suomea pidetään usein naisten ja miesten tasa-arvon ihannemaana, sillä sekä naisilla että miehillä on samanlaiset oikeudet koulutukseen ja työhön, yksilöllinen sosiaaliturva ja erillisverotus. Perheellisten naisten osallistuminen palkkatyöhön on tullut mahdolliseksi sosiaalipoliittisten etuuksien ja palveluiden avulla, kuten äitiys- ja vanhempainrahan ja -vapaiden, lasten päivähoidon ja kouluruokailun. Vaikka kehitysaskeleita on otettu, ne eivät ole pystyneet takaamaan naisten ja miesten tasa-arvoa työelämässä. Etenkin naisten ongelmiksi työelämässä ovat muodostuneet alhaisempi palkkataso, heikommat mahdollisuudet osallistua työpaikan päätöstentekoon ja vaikeudet kehittää uraa. Työpaikkakulttuuri puolestaan hankaloittaa miesten roolia aktiivisena isänä. Miesten ja naisten työnantajat ovat ajautuneet eriarvoiseen asemaan, sillä perhevapaiden kustannukset kasaantuvat naisemmistöisille aloille. (Huhta ym. 2005, 17.)

Suomalaisilla työpaikoilla tasa-arvoon liittyvät keskeisimmät haasteet eivät siis useimmiten liity tietoiseen ja tahalliseen sukupuoleen perustuvaan syrjintään vaan eriarvostaviin käytäntöihin. Ongelman muodostavat totutut ajattelu- ja toimintatavat naisten ja miesten taidoista sekä perinteisistä työtehtävistä, joiden eriarvostavia vaikutuksia arkipäiväisessä ajattelussa ja toiminnassa ei huomioida. Etenkin totuttujen käytäntöjen löytämiseksi ja kyseenalaistamiseksi on tehtävä työpaikkakohtaisia tasa-arvoselvityksiä, -suunnitelmia ja -toimintaa. (Huhta ym. 2005, 32; Saari ym. 2004, 38.) Hallitus on aloittanut useita työelämän laatua parantavia laajoja ohjelmia, joissa on ollut näkökulmana sukupuolten tasa-arvon edistäminen etenkin työelämässä. Kuitenkin tasa-arvovaltuutetulle tulee edelleen yhteydenottoja palkkaukseen, raskauteen ja työhönottoon liittyvissä syrjintätapauksissa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010, 19.)

2.3.1 Palkkaus ja segregatio

Usein työpaikalla yhdeksi keskeisimmästä tasa-arvon osa-alueeksi nostetaan palkkaus. Vaikka tilanetta on yritetty korjata lukuisia kertoja, on sukupuolten välinen palkkaero edelleen olemassa oleva haaste. Tilastokeskuksen työolotutkimus 1977–2008 osoittaa, että naisten palkat ovat koulutustasosta riippuen 74–80 prosenttia miesten keskiansioista vuonna 2008. Naisten keskimääräiset kuukausitulot vuonna 2008 olivat 79,5 prosenttia miesten tuloista. Miehet saavat naisia useammin myös tulospalkkioita, sillä niitä maksetaan yleisimmin teollisessa ja kaupallisessa työssä sekä teknistieteellisellä alalla. Tilastokeskuksen tutkimuksesta ilmenee myös, että 44 prosenttia miehistä ehdottaa palkankorotusta, kun vastaavasti naisista ehdotuksen tekee vain 34 prosenttia. Palkkakeskustelujen perusteella neljäsosa miehistä oli saanut palkankorotuksen ja naisista vain noin joka viides. Syy liit-

tyy osittain työpaikoilla vallitsevaan kulttuuriin ja siihen, millaisissa rooleissa naiset ja miehet työntekijöinä nähdään mahdollisina. (Huhta ym. 2007, 9–12; Lehto & Sutela 2008, 164–170.)

Hallituksen toimet ovat vuodesta 2006 lähtien painottuneet työmarkkinajärjestöjen kanssa samapalkkaisuusohjelmaan, jonka yleistavoitteena on sukupuolten palkkaeron kaventaminen enintään 15 prosenttiin vuoteen 2015 mennessä. Kehitys on ollut oikeansuuntaista, mutta hidasta viime vuosina, sillä vuonna 2009 naiset ansaitsivat keskimäärin 82 prosenttia miesten palkoista. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010, 18.) Samapalkkaisuuden periaatteen toteutumiseen ei riitä, että naisille ja miehille annetaan vaativuudeltaan samasta ja samanarvoisesta työstä sama palkkio. Samapalkkaisuus koskettaa myös samanarvoista pätevyyttä ja suoriutumista. Peruspalkan rakenteiden ja muiden palkan osien tulee olla samanvertaisia sukupuolesta riippumatta. (Huhta ym. 2005, 41.) Palkkauksen merkitystä työntekijän motivaation ei tulisi unohtaa, sillä palkka on työntekijälle keskeinen toimeentulon lähde ja lisäksi se viestii myös arvostuksesta ja työn tärkeydestä. Vaikka palkat muodostavat yritykselle keskeisen kustannustekijän, voi se hyvin hoidettuna olla merkittävä menestystekijä ja johtamisen väline. (EK-SAK- & EK-STTK-tuottavuustyöryhmät 2011, 7.)

Työelämän tasa-arvon keskeisiin haasteisiin kuuluu myös segregatio, joka tarkoittaa töiden ja työtehtävien sukupuolen mukaista jakoa. Se vaikuttaa rajoittavasti yksilön valinnanmahdollisuuksiin ja jäykistää työmarkkinoita. Segregatio näkyy useammalla tasolla, sillä toimialat, ammatit ja työtehtävät ovat jakautuneet sukupuolen perusteella (horisontaalinen segregatio). Sukupuolen mukaan jakautuneita toimialoja ovat naisenemmistöiset: terveys- ja sosiaalipalvelut, majoitus- ja ravitsemistoiminta sekä muu palvelutoiminta ja miesenemmistöiset: rakentaminen, kuljetus ja varastointi sekä teollisuus. Työtehtävien jakautumista voidaan tutkia myös tarkastelemalla naisten ja miesten sijoitumista organisaation eri hierarkiatasojille (vertikaalinen segregatio). Vuonna 2011 miehiä toimi naisiin verrattuna kaksi kertaa enemmän johtotehtävissä. Myös nais- ja miesjohtajien työtehtävät ovat usein eriytyneet, sillä naisia on sitä vähemmän johtotehtävissä mitä korkeammalle hierarkiassa edetään. (Huhta ym. 2007, 9; Tilastokeskus 2012, 43, 45.)

2.3.2 Perheen ja työn yhteensovittaminen

Työelämän tasa-arvon kolmas keskeinen haaste on perheen ja työn yhteensovittaminen. Naiset otavat edelleen päävastuun sairaan lapsen hoidosta ja pitkistä perhevapaista, vaikka suomalainen perhevapaajärjestelmä tarjoaa molemmille vanhemmille samanlaiset mahdollisuudet esimerkiksi jäädä hoitamaan sairasta lasta. Miesten vähäisempää perhevapaiden käyttöä voidaan selittää segregoituneiden työmarkkinoiden ja keskimääräistä paremman palkan lisäksi myös traditionaalisilla ajattelutavoilla; miehet voivat tuntea olevansa edelleen vastuussa perheen elättämisestä. (Huhta ym. 2007, 12.) Isyyysvapaan pitämistä yksinkertaistettiin vuoden 2013 alusta, minkä tarkoituksena on helpottaa perheen arjen sujumista. Hallitusohjelmaan ja raamisopimukseen perustuneen muutoksen myötä isyyysvapaa pidentyi 54 arkipäivään eli noin yhdeksään viikkoon. (Akava 2013.)

Työpaikoilla naisten pitkien poissaolojen seurauksena aiheutuu lisätyötä uudelleenjärjestelyiden takia, mikä rasittaa taloudellisesti naisenemmistöisiä aloja. Yrityksen toimiala, koko ja työvoiman saa-

tavuus vaikuttavat siihen, kuinka paljon pitkät ja lyhyet perhevapaat vaativat järjestelyjä. Yleensä pitkille vapaille on helpompi järjestää sijainen, sillä tarve sijaiselle tiedetään usein hyvissä ajoin. Yllättäviin lyhyempiin perhesyistä johtuviin vapaisiin on hankalampaa saada sijaista äkillisen tarpeen takia. Erityisesti lyhyiden poissaolojen vaikutus riippuu myös työn luonteesta, sillä pienemmissä yrityksissä on suurempiin verrattuna vaikeampaa jakaa tehtäviä muille kuin suuremmissa yrityksissä. Sijaisen järjestäminen työvoimapulasta kärsivälle alalle on huomattavasti vaikeampaa kuin alalle, jossa työvoimasta on ylitarjontaa. (Huhta ym. 2007, 12)

Ajan myötä myös perheiden moninaisuus lisääntyy, ja siksi myös perhevapaajärjestelmässä on huomioitu moninaisuuden mukana tuomia muutoksia esimerkiksi adoptioperheiden ja etävanheman asemaan sekä edistetty rekisteröidyssä parisuhteessa olevien perhevapaaoikeuksia. Perheiden moninaisuutta ei voida unohtaa jatkossakaan perhevapaita kehittäessä. Perhevapaajärjestelmän tavoitteena on kohdella kaikkia lapsia yhdenvertaisesti riippumatta perheestä, johon he ovat syntyneet. Ratkaisut perheen ja työn yhteensovittamiseen ovat rajoittuneet lähinnä pikkulapsivaiheeseen ja pienten koululaisten vanhempiin. Työn ja perheen yhdistämiseen liittyvät joustavat ratkaisut koskettavat myös muita ryhmiä, sillä tulevaisuudessa yhä useampi työssäkäyvä huolehtii työn ohella myös ikääntyvistä omaisistaan. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010, 19–20.)

Yritysjohdolta ja henkilöstöpolitiikalta odotetaan toimia naisten ja miesten yhtäläisiin mahdollisuuksiin palkkauksessa ja uralla etenemisessä sekä tasavertaiseen kohteluun. Suomalaiset yritysjohtajat, ja etenkin vanhempi sukupolvi, ovat kokeneet merkittävän muutoksen yritysympäristössään, työedellytyksissään ja arvoissaan. Aiempiin vuosikymmeniin verrattaessa johtajat työskentelevät nyt erilaisessa toimintaympäristössä, vaikka he olisivat pysyneet työsuhteessa samassa yrityksessä. Yritysten kansainvälistyessä tasa-arvokysymykset nousevat ajankohtaisiksi, sillä Euroopan unionissa kiinnitetään entistä suurempaa huomiota tasa-arvoon, erityisesti naisryhtäjäyteen ja naisjohtajuuteen. Eurooppalaisittain Suomen ja Pohjoismaiden työelämällä on mahdollisuuksia toimia suunnannäyttäjänä tasa-arvokysymyksissä, sillä suomalaisen perheen edut, kuten vanhempainlomajärjestelmä, kodinhoidontuki ja lasten koulunkäynnin maksuttomuus, lisäävät mahdollisuuksia työssäkäyntiin ja vaikuttavat uralla etenemiseen myös naisilla. (Aaltio-Marjosola 2001, 30–31, 33.)

Kansainvälisesti vertailtuna Pohjoismaat ovat olleet toistuvasti tasa-arvolistausten kärjessä. Yksi mittari on seitsemännen kerran tehty Maailman talousfoorumin Global Gender Gap Index 2012, jonka perusteella Islanti on tasa-arvoisin maa, Suomen ollessa toisena ja Norjan kolmantena listalla. Vertailussa oli mukana 135 maata, joista tasa-arvoon liittyvät kysymykset olivat heikoimmalla tasolla Jemenissä, Pakistanissa ja Tšadissa. Vertailun pohjana on kullekin maalle laskettu tasa-arvoindeksi, jossa on huomioitu sukupuolten taloudellinen tasa-arvo sekä tasa-arvo koulutuksessa, terveydessä ja poliittisissa vaikutusmahdollisuuksissa. Raportissa korostuu ajatus, että jatkuvasti kiristyneessä kilpailussa pärjääminen vaatii naisten vaikutusmahdollisuuksien ja koulutuksen kehittämistä, jotta myös heidän kykynsä saadaan täysin käyttöön. Raportin tulokset viittaavat myös siihen, että sukupuolierojen kaventaminen vaikuttaa positiivisesti taloudellisen kilpailukykyyn. (Hausmann ym. 2012, V, 8.)

3 TASA-ARVOSUUNNITELMA

Vuosittain tehtävän tasa-arvosuunnitelman tarkoituksena on varmistaa ja edistää miesten ja naisten välisen tasa-arvon toteutumista, luoda tasa-arvoinen työkuultuuri sekä estää sukupuoleen perustuvaa syrjintää työpaikalla. Tasa-arvolain mukaan työnantaja on velvollinen edistämään sukupuolten välistä tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. (Mustakallio, Sevelius & Tanhua 2007, 11.) Lain mukaan tasa-arvon edistämisvelvollisuus koskee niin pieniä kuin suuria työnantajia sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Mikäli yrityksessä on palvelussuhteessa säännöllisesti vähintään 30 työntekijää, on työnantajan toteutettava tasa-arvon edistämistoimenpiteet tasa-arvosuunnitelman mukaisesti. Laissa puhuttaessa palvelussuhteesta on korostettu tasa-arvosuunnitelman laatimisvelvollisuutta myös julkisella sektorilla palvelussuhteen laadusta riippumatta. (Skurnik-Järvinen 2010, 43–44.) Tasa-arvosuunnitelmassa voidaan käsitellä tasa-arvoa myös muista näkökulmista kuten ikä-tasa-arvosta tai etnisestä tasa-arvosta, jos se koetaan työpaikalla tarkoituksenmukaiseksi ja tarpeelliseksi. (Mustakallio ym. 2007, 11.)

Tasa-arvolaki ei ainoastaan velvoita tasa-arvon edistämiseen vaan tarjoaa myös apuvälineitä henkilöstön kehittämiseen ja organisaation toiminnan tehostamiseen (Ikävalko, Mustakallio, Saari & Sevelius 2005, 32). Yrityksen näköinen, konkreettinen ja realistinen tasa-arvosuunnitelma mahdollistaa tasa-arvonäkökulman viemisen yrityksen arjen toimintoihin sekä vaikuttaa yrityksen toimintatapojen kehittymiseen tasa-arvoisemmiksi pitkäjänteisesti, tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti (Mustakallio ym. 2007, 11–12). Tasa-arvon ja moninaisuuden huomioiminen ja edistäminen voidaan nähdä myös johtamisen välineinä (Ikävalko ym. 2005, 32). Johdon ja henkilöstön tavoitteet tasa-arvoisesta työpaikasta yhdistyvät tasa-arvosuunnitelmaa tehtäessä, ja jota toteutettaessa keskeiseen rooliin nousee johdon ja esimiesten asenne sekä heidän tapansa ottaa tasa-arvosuunnitelma käyttöön omassa työssään. Kyse ei ole vain työnantajan tavoista kohdella henkilöstöä tasa-arvoisesti, vaan myös koko henkilöstön arvomaailmasta ja toimintakulttuurista toisiaan kohtaan, sillä luottamuksen ja tuottavuuden edellytyksenä on tasapuolinen ja oikeudenmukainen henkilöstöhallinto. (Mustakallio ym. 2007, 12; Ikävalko ym. 2005, 32). Henkilöstöllä on oikeus toimia omien työolojensa ja kehitysmahdollisuuksien parantamiseksi sekä vaatia työnantajiltaan tasa-arvon kehittämistä. (Ikävalko ym. 2005, 32.)

3.1 Sisältö ja tavoitteet

Tasa-arvolain mukaan tasa-arvosuunnitelman sisällön on täytettävä sille asetetut kolme vähimmäisvaatimusta, joita ovat:

- ”1. selvitys työpaikan tasa-arvotilanteesta ja sen osana erittely naisten ja miesten sijoittumisesta eri tehtäviin sekä kartoitus naisten ja miesten tehtävien luokituksesta, palkoista ja palkkaeroista;
2. käynnistettäväksi tai toteutettaviksi suunnitellut tarpeelliset toimenpiteet tasa-arvon edistämiseksi ja palkkauksellisen tasa-arvon saavuttamiseksi; ja
3. arvio tasa-arvosuunnitelmaan sisältyneiden aikaisempien toimenpiteiden toteuttamisesta ja niiden tuloksista” (Tasa-arvolaki 2005/232, 6 a §).

Jokaisen tasa-arvosuunnitelman on täytettävä vähintään lain edellyttämät sisällölliset vaatimukset, mutta niiden lisäksi suunnitelmaan voidaan sisällyttää yrityskohtaisesti myös muita erityisolosuhteisiin liittyviä asioita. Tasa-arvon taso työpaikkojen välillä vaihtelee merkittävästi, joten myös korjaavien toimenpiteiden tarpeissa on eroja. Lain edellyttämän tavoitetason saavuttaminen voi vaatia erilaisia toimenpiteitä eri yrityksiltä, joten oikeiden toimenpiteiden vahvistamiseksi olisi tärkeää tehdä kunnollinen selvitys tasa-arvon tilasta suunnitelmaa varten. Tasa-arvoselvityksen tulee sisältää eritely naisten ja miesten sijoittumisesta eri tehtäviin sekä kartoitus palkoista. Selvityksen pohjalta toteutettava tasa-arvosuunnitelma tulee tehdä vuosittain, mutta paikallisesti voidaan sopia tasa-arvoselvityksen ja palkkakartoituksen teosta kolmen vuoden välein. Tällöin on kuitenkin edelleen tarkasteltava vuosittain tasa-arvoa edistäviä toimenpiteitä ja niiden toteutumista. (Skurnik-Järvinen 2010, 45.)

Tasa-arvolain uudistuksen tultua voimaan 1.6.2005 korostui työnantajan rooli tasa-arvon turvaamisessa työpaikalla ja ennaltaehkäisevät toimenpiteet. Etenkin velvoitteita samanpalkkaisuuden toteuttamiseen vahvistettiin, jonka myötä palkkakartoitus tuli pakolliseksi osaksi tasa-arvosuunnitelmaa. Osana tasa-arvoselvitystä tehtävässä palkkakartoituksessa selvitetään naisten ja miesten tehtävien luokitukset sekä sukupuolten väliset palkkaerot. Palkkakartoituksen tarkoituksena on saada selville, toteutuuko tasa-arvo miesten ja naisten palkkauksessa ja palkitaanko samanarvoisesta työstä yhdenvertaisesti. Ikävalkon ym. (2005, 68) mukaan tasa-arvolaki määrittää, ”että naisille ja miehille ei makseta sukupuolen perusteella eri palkkaa samasta ja samanarvoisesta työstä”. (Ikävalko ym. 2005, 66, 68.) Yrityksen koko henkilöstön niin osa-aikaisten, määräaikaisten kuin vakituisten tulee kuulua palkkakartoituksen piiriin. Palkkakartoitusta tehtäessä tulee kuitenkin huomioida, ettei yksittäisen työntekijän palkka saa tulla julkiseksi. Yleisen suosituksen mukaan palkkatietoja ei tulisi antaa alle viiden henkilön ryhmistä, jottei jonkun yksittäisen ryhmän jäsenen palkka tule ilmi. Palkkatietojen vertailu sukupuolen mukaan eriteltynä edellyttää, että ryhmään kuuluu vähintään viisi miestä ja viisi naista. Mikäli tehty palkkakartoitus osoittaa suoranaista palkkasyrjintää, tulee työnantajan korjata syrjinnän kohteeksi joutuneen palkka välittömästi. (Skurnik-Järvinen 2010, 47–48.)

Tasa-arvolain 6 § havainnollistaa työnantajan tasa-arvon edistämiseen liittyvien velvoitteiden sisällön konkreettisesti sekä antaa käytännön ohjeita, kuinka tulisi toimia tasa-arvon edistämiseksi. Ohjeiden ensimmäisten kohtien tavoitteena on tasapuolinen työnjako naisten ja miesten välillä työpaikalla. Työnantajan tulee edistää naisten ja miesten sijoittumista erilaisiin tehtäviin tasapuolisesti, luoda yhtäläiset mahdollisuudet uralla etenemiseen sekä toimia niin, että avoinna oleviin tehtäviin hakeutuisi niin naisia kuin miehiäkin. Ohjeiden kolmas kohta korostaa työehtojen tasa-arvoisuutta naisten ja miesten välillä, etenkin palkkauksen osalta. Tämän lisäksi työoloja tulee kehittää niin, että ne soveltuvat molemmille sukupuolille. Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu myös helpottaa työelämän ja perhe-elämän yhteensovittamista niin naisten kuin miesten osalta. Ohjeiden kuudes kohta velvoittaa työnantajan ennaltaehkäisemään sukupuoleen perustuvaa syrjintää. Syrjinnästä on säädetty lisäksi tasa-arvolain 7 §:ssä ja 8 §:ssä, joissa kielletään välitön ja välillinen sukupuoleen perustuva syrjintä työelämässä. (Ikävalko ym. 2005, 69–71.)

Tasa-arvosuunnitelman tavoitteena on saada tasa-arvonäkökulmasta ja -ajattelutavasta pysyvä osa kaikkiin henkilöstöä ja työympäristöä koskeviin suunniteluihin, valmisteluihin ja päätöksentekoihin. Marja Erkkilän (2005, 16) mukaan ”tasa-arvosuunnitelman tulisi vastata tasa-arvolain 6 §:n ja 6a §:n velvoitteisiin tasa-arvon edistämiseksi sekä 7 §:n ja 8 §:n mukaisen syrjinnän estämiseksi”. Tasa-arvosuunnitelman laatiminen koskee kaikkia työnantajia, myös niitä, joiden palveluksessa työskentelee vain yhtä sukupuolta. Tällöin suunnitelmassa voidaan panostaa esimerkiksi toimiin, joilla saataisiin työpaikalle sekä naisia että miehiä. Tällaisia toimia voisi olla aktiiviset erityistoimet työpaikkailmoituksissa ja rekrytointitilanteissa sekä työolojen kehittämistä molemmille sukupuolille sopiviksi.

Tasa-arvosuunnitelmaan valituille kehityskohteille tulee luoda selkeät tavoitteet ja määritellä konkreettiset toimenpiteet. Liian yleisluonteinen tasa-arvosuunnitelma vaikeuttaa toteuttamista ja seurantaakin, kun taas konkreettinen suunnitelma vastuuhenkilöineen helpottaa tavoitteiden toteuttamista. (Mustakallio ym. 2007, 20.) Hyvän tasa-arvosuunnitelman tavoitteet ovat realistisia, niin sanotusti yrityksen näköisiä sekä mahdollisia toteuttaa yhden vuoden aikana (Skurnik-Järvinen 2010, 45; Mustakallio ym. 2007, 20). Suunnitelman tavoitteet voidaan jakaa pidemmällekin aikavälille, esimerkiksi kolmelle vuodelle, mutta niitä koskevat toimenpiteet tulee suunnitella ja arvioida tasa-arvolain mukaan vuosittain (Mustakallio ym. 2007, 20). Sukupuolten tasa-arvon edistäminen ja tasa-arvosuunnitelman teko ovat ehdottomia velvoitteita työnantajalle, eikä niitä voi väheksyä vetoamalla asiakkaiden odotuksiin, työpaikalla vallitseviin asenteisiin tai siihen, ettei työpaikalla ole esiintynyt tasa-arvoon liittyviä ongelmia. Lain edellyttämää suunnitelmaa ei voi jättää tekemättä tai toteuttamatta sen takia, ettei tasa-arvosuunnitelman tekemiselle olisi ollut tarvetta. (Ikävalko ym. 2005, 68.) Mikäli tasa-arvosuunnitteluvetoa laiminlyödään, voi tasa-arvovaltuutettu asettaa määräajan, jonka aikana laiminlyönti on korjattava. Tasa-arvovaltuutettu voi viedä asian tasa-arvolautakunnalle, joka voi sakolla uhaten velvoittaa työnantajan laatimaan tasa-arvosuunnitelman määräajassa. (Huh- ta ym. 2005, 44.)

3.2 Hyödyt

Tasa-arvosuunnitelma hyödyttää niin yritystä kuin henkilöstöäkin, kun sitä kehitetään tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Johdon ja henkilöstön yhteistyönä tehty tasa-arvosuunnitelma toimii työpaikan kehittäjänä, jonka avulla voidaan parantaa esimerkiksi vuorovaikutusta, yhteistyötä ja työilmapiiriä sekä luoda kilpailuetua rekrytoitaessa osaavaa henkilöstöä. Mustakallion, Seveliuksen ja Tanhuan (2007, 8) mukaan tasa-arvosuunnitelmaa hyödyntämällä voidaan:

- viestiä yrityksen tavoitteista olla hyvä työpaikka molemmille sukupuolille
- kehittää työpaikan kommunikointia ja yhteistyötä
- parantaa työilmapiiriä ja -viihtyvyyttä
- vaikuttaa positiivisesti työmotivaatioon
- valita oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin sukupuolesta riippumatta
- varmistaa, että kaikkien osaaminen ja kokemus hyödynnetään
- huomioida osaamisen ja työurien kehittäminen
- edistää oikeudenmukaista palkkausta sukupuolesta riippumatta
- kilpailla ammattitaitoisesta henkilöstöstä

- rekrytoida monipuolisempaa henkilöstöä
- auttaa hyväksymään ihmisten erilaisuutta
- vähentää kaavamaista jakautumista miesten ja naisten töihin
- luoda positiivista ja vahvaa työnantajakuva
- toteuttaa yrityksen arvoja ja yhteiskuntavastuuta. (Mustakallio, Sevelius & Tanhua 2007, 8.)

Työpaikan kaikkien kehittämistöiden onnistumisen edellytys on sukupuolen huomioiminen, sillä edistämällä sukupuolten välistä tasa-arvoa saadaan kehittämistoimintaan lisättyä tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Stereotyyppinen ajattelu sekä sukupuoleen perustuva töiden ja tehtävien erottelu luovat huomattavia esteitä oppimiselle ja strategisten muutosten toteuttamiselle. (Huhta ym. 2005, 37.)

Naisten ja miesten tasa-arvoinen kohtelu kuuluu olennaisesti moninaisuuden johtamisen periaatteisiin, sillä siinä jokaisen potentiaali nähdään ja osataan hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti. Moninaisten yksilöiden johtamiseen perustuvan moninaisuuden johtamisen pääperiaatteita ovat tehokkuus, oikeudenmukaisuus, erilaisuuden hyväksyminen ja arvostaminen sekä monimuotoisuuden hyödyntäminen jatkuvasti muuttuvilla markkinoilla. Moninaisuusjohtamisen tavoitteena on saada erilaiset yksilöt ja ryhmät käyttämään ja jakamaan tietämystään organisaation hyväksi ja sitoutumaan sen päämääriin, jolloin kilpailuedun saavuttaminen on mahdollista. (Ikävalko ym. 2005, 49; Erkkilä 2005, 9; Saari ym. 2004, 53.)

Tasa-arvon edistäminen on osa moninaisuuden johtamista, joka antaa mahdollisuuksia erilaisille näkemyksille sekä tavoille toimia ja kokea. Suomalaisessa työelämässä moninaisuuden johtamiseen liittyy keskeisesti sukupuoleen liittyvien seikkojen lisäksi myös ikä ja enenevässä määrin myös etninen tausta. Moninaisuuden johtaminen on laaja-alaista johtamista, kuten esimerkiksi ikäjohtaminen on muutakin kuin ikääntyneiden johtamista tai sukupuolen huomioiva tasa-arvojohtaminen vain naisten johtamista. Keskiössä on yksilöiden välinen ja yksilön sisäinen moninaisuus, johon vaikuttavat samanaikaisesti ja ristikkäin monet yksilölliset ja sosiaalisen identiteetin osa-alueet. (Ikävalko ym. 2005, 49–50.) Ikävalko, Mustakallio, Saari ja Sevelius (2005, 47) toteavatkin, ettei aito moninaisuus voi kehittyä ilman tasa-arvoa. Henkilöstön kaikkia kykyjä ja potentiaalia voidaan hyödyntää, kun heitä kohdellaan tasa-arvoisesti koulutuksessa, henkilöstön kehittämisessä sekä uralla etenemisessä.

Sukupuolten eriarvoisuus rajoittaa työvoiman optimaalista käyttöä ja liikkuvuutta eikä hyödynnä kaikkia inhimillisiä resursseja, kun tarkastellaan asiaa työmarkkinoiden ja työpaikkojen näkökulmasta. Menestyvä työpaikka edellyttää motivoitunutta ja hyvinvoivaa henkilöstöä, joka voidaan saavuttaa edistämällä sukupuolten välistä tasa-arvoa. Tasa-arvotyöllä voidaan vastata moniin työpaikkojen ongelmiin ja parantaa työelämän laatua sekä työhyvinvointia. Erilaiset tutkimukset ja tasa-arvohankkeet ovat osoittaneet tasa-arvotyön tuovan huomattavia hyötyjä työpaikalle, kuten

- asennemuutoksia
- pienentyneitä palkkaeroja
- työilmapiirin ja motivaation parantumista
- työviihtyvyyden lisääntymistä
- eripuraisuuden ja hajottavan kilpailun vähentymisen
- stressin ja sairauspoissaolojen vähentymisen

- osaamisen tarkoituksenmukaisempaa käyttöä
- luovuuden ja kekseliäisyyden edistämistä
- työturvallisuuden parantumista
- asiakastytytyväisyyden kasvua. (Huhta ym. 2005, 37.)

Tasa-arvon hyötyjä voidaan tarkastella myös henkisen työsuojelun näkökulmasta, sillä se on tärkeä osa työpaikan henkisen hyvinvoinnin edistämistä. Hyvinvoivassa ja turvallisessa työyhteisössä kehtään ei ahdistella, kiusata, häiritä tai syrjitä ja jossa arvostetaan jokaista omana persoonanaan. Työterveyslaitos on listannut hyvän työn piirteitä organisaatiossa, joita ovat muun muassa kehittävyys, tehtävänkuvan selkeys, työn kokonaisuuden hallinta ja mahdollisuus vuorovaikutukseen. Tasa-arvoisessa työyhteisössä panostetaan erityisesti siihen, että nämä piirteet ovat mahdollisia niin naisille kuin miehille ja niin nuorille kuin ikääntyville. Koko työpaikan henkisen hyvinvoinnin lähtökohta on itseään arvostava ja arvostusta saava sekä työkavereidensa kesken itsensä tasa-arvoiseksi kokeva työntekijä. (Saari ym. 2004, 34.)

Hyvinvoinnin edellytyksenä on ihmisen fyysisten, sosiaalisten ja henkisten tarpeiden toteutuminen mahdollisimman hyvin jokaisella tasolla. Työntekijän hyvinvointi näkyy motivoitumisena ja sitoutumisena työhön, jolloin täyttyvät myös työnantajan asettamat odotukset tehokkuudelle, laadulle ja tuotavuudelle. (Erkkilä 2005, 10.) Henkistä hyvinvointia voidaan kehittää esimerkiksi tukemalla työntekijän voimavaroja sekä kehittämällä työyhteisöä, yhteistyötä ja työpaikan toimintatapoja (Saari ym. 2004, 34). Hyvinvointiin voidaan vaikuttaa niin työilmapiirin kuin taloudellisesta näkökulmasta myönteisesti, kun palkitsemisjärjestelmä koetaan oikeudenmukaiseksi, ennustettavaksi ja turvalliseksi. Palkitseminen voi olla sekä aineellista että aineetonta, rahallista tai muuta tiedostettua myönteistä seurausta oikeanlaisesta toiminnasta. Se koostuu yrityksen määrittelemistä palkitsemistavoista sekä viestii tehokkaasti koko organisaatiolle tärkeistä asioista ja tavoitteista. Useimmiten palkitsemisen kokonaisuuden keskeisin osa on palkkaus, sillä se vaikuttaa merkittävästi työyhteisön ja siinä työskentelevien toimintaan. Tästä johtuen olisikin tärkeää huolehtia sen kannustavuudesta tehdä kokonaisuuden kannalta hyödyllisiä asioita. Työntekijöille hyvä palkitsemisen kokonaisuus tarkoittaa oikeudenmukaisuutta; palkitsemisen pitää tapahtua oikeista asioista tasapuolisesti, monipuolisesti, hyväksyttävästi, avoimesti ja perustellusti. Palkan ja palkitsemisen kautta näkyvät enemmän tai myöhemmin myös hyvän työsuorituksen tuoma arvostus. (EK-SAK- ja EK-STTK-tuottavuustyöryhmät 2011, 11.)

Jokaisen työntekijän henkistä hyvinvointia voi siis parantaa estämällä sukupuoleen perustuva syrjintä, sukupuolinen häirintä ja ahdistelu sekä edistämällä aktiivisesti tasa-arvoa. Esimerkiksi, kun työoloja kehitetään naisille ja miehille sopiviksi ja jaetaan työtehtävät tasapuolisesti, voidaan keventää työn kuormittavuutta, joka taas hyödyttää kaikkia. Tasa-arvoista ilmapiiriä kehitettäessä tulee arvostaa jokaisen panosta ja huomioida erilaiset mahdollisuudet, jolloin voidaan ennaltaehkäistä työuupumusta ja turhautumista. (Saari ym. 2004, 34.) Tasa-arvolla on siis huomattu olevan työilmapiiriä parantavia vaikutuksia ja sen edistäminen kuuluu työsuojelun ja työhyvinvoinnin kehittämiseen olennaisesti. Työpaikan työsuojeluorganisaation toimenkuvaan kuuluvat tasa-arvoon liittyvät tehtävät, etenkin ahdistelun sekä sukupuolisen ja seksuaalisen häirinnän estäminen. Kun tasa-arvoinen

kohtelu varmistetaan koulutuksissa, henkilöstön kehittämisessä ja uralla etenemisessä, voidaan hyödyntää henkilöstön kaikki kyvyt ja potentiaali. Valinnat työtehtäviin tulee suorittaa sukupuolesta riippumatta tasa-arvoa noudattaen, sillä esimerkiksi vallitsevien palkkaerojen korjaaminen vaikeutuu, mikäli naisia valitaan jatkuvasti vaatimustasoltaan alempiin toimiin. (Ikävalko ym. 2005, 47.)

3.3 Laatiminen ja käyttöönotto

Tasa-arvosuunnitelma voidaan laatia osaksi henkilöstösuunnitelmaa ja koulutustavoitteita, työsuojelun toimintaohjelmaa tai kokonaan erillisenä suunnitelmana. Vanhan tasa-arvolain mukaan tasa-arvoa edistävät toimet tuli lain sanamuodonkin mukaan sisällyttää edellä mainittuihin suunnitelmiin. Ennen lain uudistamista vuonna 2004, oli lain lähtökohtana, että toimenpiteet sisällytettiin kahteen muuhun suunnitelmaan, vaikka erillisen tasa-arvosuunnitelman tekeminen oli mahdollista. Lakimuutoksen jälkeen on suositeltu pitää suunnitelmat erillään ainakin laatimisvaiheessa, jonka jälkeen ne on mahdollista yhdistää samaan suunnitelmaan. Tällöin tulisi kuitenkin kiinnittää erityistä huomiota suunnitelmien nimenomaisiin tavoitteisiin, ja välttää tilannetta, jossa suunnitelmat laaditaan yhdessä esimerkiksi voimavarojen säästämiseksi niin, ettei yksittäisten suunnitelmien keskeisiä sisällöllisiä tavoitteita enää muisteta. Yrityskohtainen tasa-arvosuunnitelma voidaan laatia konsernissa puiteluontoisena konsernitasolla ja tarkempana suunnitelmana konsernin eri yrityksissä. Suurissa yrityksissä on mahdollista laatia yrityksen yhteisen suunnitelman lisäksi myös yksikkö- tai osastokohtaisia suunnitelmia. (Skurnik-Järvinen 2010, 43–44.)

Jotta tasa-arvoa voidaan edistää yrityksessä, on ensin saatava aikaan yhteinen keskustelu ja käsitys siitä, mitä tasa-arvo on kyseisellä työpaikalla, mihin sillä pyritään ja millä keinoin. Mahdollisuuksia yhteiselle keskustelulle voivat olla esimerkiksi työpaikalla järjestettävä tasa-arvokoulutus ja keskustelut tai yrityksen henkilöstölehdessä tiedottaminen. Tilaisuuksien järjestäminen kuitenkin vaatii resursseja ja ihmisiä järjestämään niitä. Tässä yhteydessä on kuitenkin syytä korostaa, että työnantajan ja henkilöstön välinen yhteistyö on toimivan ja jatkuvan tasa-arvotyön edellytys. (Ikävalko ym. 2005, 35.) Myös laki velvoittaa yhteistyöhön johdon ja henkilöstön välillä tasa-arvosuunnittelun jatkaisessa vaiheessa, vaikka siinä ei kuitenkaan määritetä tarkemmin kuinka yhteistyö tulisi toteuttaa. Mikäli tasa-arvosuunnitelma tehdään osana henkilöstösuunnitelmaa ja koulutustavoitteita, on se käsiteltävä yhteistoimintalain mukaisessa yhteistoimintamenettelyssä. Käytännössä yhteistyö toteutuu esimerkiksi tasa-arvotyöryhmän kautta, jossa toimii työnantajan ja johdon edustajia. Työryhmä voi olla osallisena kaikissa tasa-arvosuunnittelun vaiheissa, ja työnantaja voi lisäksi laatia työryhmän työskentelyn pohjaksi tasa-arvotilannetta selvittävän kartoituksen. (Skurnik-Järvinen 2010, 44.) Mikäli työpaikalla ei kuitenkaan ole mahdollista perustaa erillistä tasa-arvotyöryhmää, tasa-arvosuunnitelman voivat laatia esimerkiksi YT-toimikunta tai työsuojelutoimikunta. Erityisesti tällaisessa tilanteessa olisi tärkeää, ettei tasa-arvoarvosuunnitelmaa sulauteta muutamaksi lauseeksi yleisiin työsuojelun toimintaohjelmiin, vaan laatia se erillisenä suunnitelmana. (Ikävalko ym. 2005, 36.)

Ikävalkon, Mustakallion, Saaren ja Seveliuksen (2005, 35) mukaan tasa-arvon edistäminen on jatkuva prosessi, jonka tulisi olla osa organisaation perustoimintaa. Tasa-arvosuunnittelu prosessin käynnistämiseen, ylläpitämiseen, seurantaan ja tasa-arvosuunnitelman vaikuttavuuden arviointiin tarvi-

taan ihmisiä, vaikka tasa-arvoisen työpaikan kehittäminen on jokaisen vastuulla. Yleensä nämä ihmiset myös tuovat uusia ajatuksia ja ideoita tasa-arvotyöhön sekä osallistuvat töidensä resursoinnin jälkeen tasa-arvotyöryhmään, joka on edellytyksenä työpaikkakohtaiselle tasa-arvosuunnittelulle. Työryhmän toiminnan onnistumisen vaikuttaa olennaisesti edustettuina olevat henkilöstöryhmät ja/tai organisaation osastot, joita tulisi olla mahdollisimman monipuolisesti. Johdon osallistumista ryhmään ei tulisi unohtaa, sillä tasa-arvon toteutumiseen vaaditaan myös johdon sitoutumista tasa-arvon edistämiseen. (Ikävalko ym. 2005, 36.)

Työryhmän jäsenten tehtävänä on välittää koko henkilöstön ja johdon toiveet tasa-arvosuunnittelun prosessiin, minkä lisäksi heillä on merkittävä tehtävä tasa-arvotyön tiedotuksessa, henkilöstön ja johdon sitouttamisessa tasa-arvosuunnitelman toteuttamiseen sekä prosessin jatkuvuudessa. (Ikävalko ym. 2005, 36.) Tasa-arvotyöryhmän sisällä voidaan jakaa tasa-arvon edistämiseksi työpaikkakohtaiset vastuualueet, joita voivat olla sekä oma henkilöstöosasto että työryhmän kesken jaetut tiettyt tasa-arvolain syrjinnän estämisen ja tasa-arvon edistämisen alueet. Tasa-arvotyöryhmän tehtäviin voi kuulua muun muassa perusselvityksen tekeminen tasa-arvon tilasta ja tilastojen päivittäminen, seurata ja arvioida tasa-arvosuunnitelmaan kirjattujen toimenpiteiden toteutumista, päivittää tasa-arvosuunnitelmaa, keskustelutilaisuuksien ja tasa-arvokoulutuksien järjestäminen sekä tiedotus tasa-arvosuunnitelmasta ja tasa-arvosta. Työryhmän jäsenet, vastuualueet, tehtävät ja kokoontumisten vähimmäismäärä vuosittain on hyvä kirjata tasa-arvosuunnitelmaan. (Saari, Mustakallio & Sevelius 2004, 36–37.)

3.3.1 Tasa-arvoselvitys

Tasa-arvosuunnittelun ensimmäinen vaihe on tehdä lain edellyttämä selvitys tasa-arvon tilasta työpaikalla. Selvityksen tulee sisältää lain mukaan erittely naisten ja miesten sijoittumisesta eri tehtäviin sekä kartoitus naisten ja miesten tehtävien luokituksesta, palkoista ja palkkaeroista. (Ikävalko ym. 2005, 37.) Tiedot sijoittumisesta eri tehtäviin on selkeintä ilmoittaa taulukkomuodossa, josta ilmenee ryhmän koko ja lukumäärä naisista ja miehistä ryhmässä. Mikäli sukupuolijakaumassa esiintyy vinoutumia, on ne otettava huomioon toimenpiteitä suunnitellessa. Vinoutumia korjaavia toimenpiteitä suunniteltaessa on hyvä huomioida niiden vaatima aikaväli, sillä ne eivät yleensä ratkea yhden suunnittelukauden aikana. (Skurnik-Järvinen 2010, 46–47.) Lakiuudistuksen myötä tullut palkkakartoitus tuo esille mahdolliset työpaikalla esiintyvät perusteettomat sukupuolesta johtuvat palkkaerot. Palkkakartoitusta tehtäessä tulee tarkastella käytössä olevia palkkausjärjestelmiä ja selvittää, kohtelevatko ne molempia sukupuolia tasa-arvoisesti ja onko kohtelu yhdenvertaista saman vaativuustason työssä. On suositeltavaa, että tasa-arvoselvitys tehdään ja päivitetään vuosittain osana tasa-arvosuunnitelmaa. (Ikävalko ym. 2005, 37.)

Tasa-arvotilannetta selvittäessä on järkevää hyödyntää kaikki tilastollinen tieto, jota työpaikalla on jo ennestään saatavissa. Henkilöstötilastoissa ja -tilinpäätöksissä on usein eritelty esimerkiksi työtehtävät, koulutuksiin osallistuminen, määräaikaisten työsuhteiden jakautuminen naisten ja miesten kesken, perhevapaiden käyttö ja rekrytoinnit. (Ikävalko ym. 2005, 37.) Pelkät tilastotiedot eivät luo riittävää kuvaa tasa-arvon toteutumisesta, sillä huomattava osa tasa-arvon toteutumisesta perustuu

henkilöstön kokemukseen (Huhta ym. 2005, 68). Pohjaa henkilöstön kokemuksiin antavat esimerkiksi työilmapiiirikyselyt, kun niitä tarkastellaan sukupuolen perusteella. Naisten ja miesten vastauksia verratessa voidaan saada erilaista ja kiinnostavaa tietoa, esiintyykö kokemuksissa eroja. Ilmapiiirikyselyyn on vaivatonta liittää muutamia erityisesti sukupuolten tasa-arvoon liittyviä kysymyksiä, kuten miten tasa-arvo on toteutunut ja onko työntekijä kokenut sukupuolista häirintää. Ilmapiiirikyselyn lisäksi kokemustietoa on mahdollista kerätä myös erillisellä tasa-arvokyselyllä ja haastatteluilla. Tasa-arvokysely voi herättää henkilöstön ajattelemaan laajasti tasa-arvokysymyksiä ja näin helpottaa myös tasa-arvosuunnitelman käyttöönottoa. (Ikävalko ym. 2005, 37.)

3.3.2 Toimenpiteiden valinta

Kerättyjen tietojen pohjalta muodostetut tilastot sekä kokemuskyselyt tuovat esille keskeiset tasa-arvoon liittyvät kehityskohteet suunnitelmaa varten (Saari ym. 2004, 39). Tasa-arvoselvityksen teon jälkeen aloitetaan keskustelut sen tuloksista ja esiintuomista mahdollisista ongelmista. Ilmeneviin ongelmiin etsitään ratkaisuja yhteisissä keskusteluissa huomioiden laajasti eri yksiköiden ja henkilöstöryhmien näkemykset. Tasa-arvoa ei voi edistää ilman yhteistyötä ja yhteisten tavoitteiden ja toimenpiteiden löytäminen edellyttää avointa keskustelua eri henkilöstöryhmissä. (Huhta ym. 2005, 74–75.) Vuorovaikutuksen toteutuminen suunnitelman sisällöllisiä yksityiskohtia päätettäessä tukee myös yhteistoiminnan periaatteen toteutumista (Nieminen 2005, 40). Toimenpiteistä sopiminen kokonaisuudessa on myös hallituksen esityksen mukaan keskeisin osa tasa-arvosuunnittelua (Skurnik-Järvinen 2010, 49).

Valittujen toimenpiteiden tulee olla konkreettisia, toteutettavissa olevia, realistisia ja riittävän yksityiskohtaisia, jotta suunnitelmaa voidaan käyttää parantamistoimenpiteiden välineenä (Skurnik-Järvinen 2010, 49). Niemisen (2005, 46) mukaan toimenpiteiden laajuutta ja sisältöä rajoittavat työnantajan käytettävissä olevat voimavarat, taloudelliset resurssit, työyhteisön koko, työvoiman tarjonta ja työnhakijoiden ammattitaito. Toimenpiteille asetettujen tavoitteiden ei tarvitse olla vain seuraavan vuoden aikana toteutettavia, sillä osa voi sijoittua myös pidemmälle tulevaisuuteen. Tasa-arvosuunnitelmaan valittujen toimenpiteiden määrän ei tarvitse olla suuri. Suunnitelman toteutumisen kannalta on tärkeämpää vahvistaa muutamia selkeitä tavoitteita, kuin listata suuri määrä yleisluonteisia linjauksia, jotka ovat todellisuudessa mahdottomia toteuttaa. (Skurnik-Järvinen 2010, 49.)

Usein työpaikoilla esiin nousevia kehittämisalueita ovat

- työhönotto
- työtehtävien tasapuolinen jakautuminen naisten ja miesten välillä
- urakehitys
- monityötaitoisuuden kehittäminen
- työn ja perheen yhteensovittaminen
- työntekijöiden kokema johtaminen ja arvostus
- samapalkkaisuus
- eri-ikäisten miesten ja naisten tasa-arvo (Saari ym. 2004, 39; Skurnik-Järvinen 2010, 49–50).

Yritysten kehittämisalueet ovat tapauskohtaisia, joten tavoitteet tulee sopia kyseisen yrityksen tarpeiden mukaan. Yhtenä osa-alueena voi olla esimerkiksi työhönotto, jolloin huomiota voi kiinnittää rekrytointilomakkeisiin ja niissä esitettyihin kysymyksiin; onko käytetty työsuhteen kannalta epäolennaisia kysymyksiä sekä työpaikkailmoituksiin; suuntautuvatko ilmoitukset selkeästi enemmän miehille tai naisille. Tasa-arvosuunnitelman yhtenä tavoitteena voi olla myös sukupuolijakauman tasaaminen, johon liittyvät toimenpiteet voivat koskettaa niin työhönottoa, uralla etenemistä kuin montaa muutakin tilannetta. (Skurnik-Järvinen 2010, 49–50.)

Sukupuolijakauman tasaamiseen voi liittyä tilanteita ja päätöksiä, joissa suositaan heikommassa asemassa tai vähemmistönä olevaa sukupuolta eli käytetään niin sanottua positiivista erityiskohtelua (Skurnik-Järvinen 2010, 50; Nieminen 2005, 48). Tasa-arvolaki antaa työnantajalle mahdollisuuden ryhtyä positiivisiin erityistoimiin sukupuolierojen tasoittamiseksi. Suunnitelmaan perustuvien sukupuolijakaumaa tasaavien erityistöimien tulee olla väliaikaisia ja pyrkiä tasa-arvolain tarkoituksen toteuttamiseen käytännössä. Työnantaja voi suunnitelmaa hyödyntäen kannustaa aliedustettuna olevaa sukupuolta hakemaan työpaikkaa sekä suosia määrättyissä rajoissa vähemmistönä olevaa sukupuolta työhönottopäätöksissään ja koulutukseen valinnoissaan. Kun työnhakijat tai koulutettavat henkilöt ovat pätevyydeltään samantasoisia, voi työnantaja suosia aliedustettuna olevaa sukupuolta. Myös työoloihin voidaan kiinnittää huomiota, etteivät ne vaikuta negatiivisesti työhön hakeutumiseen. Tällöin voidaan esimerkiksi käyttää joustavia työaikoja tai auttaa lasten päivähoidon järjestelyissä. Suunnitelmaan kirjatusta erityistoimenpiteistä on luovuttava, kun yhtäläisten mahdollisuuksien ja tasa-arvoisen kohtelun tavoitteet on saavutettu. (Nieminen 2005, 48.)

3.3.3 Laatiminen ja tiedottaminen

Tasa-arvosuunnitelman kokoaminen voidaan aloittaa, kun on saavutettu keskustelujen ja neuvotte-
lujen kautta yhteinen ymmärrys naisten ja miesten tasa-arvosta ja kehittämiskohteista työpaikalla. Tasa-arvotyöryhmä tai jokin muu työpaikkaa edustava ryhmä laatii suunnitelman, joka sisältää aina-
kin tavoitteet, toimenpiteet, mittarit ja tiedotussuunnitelman (kuvio 1).

Tavoitteet	- Mihin pyrimme? - Mitkä ovat lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteita?
Toimenpiteet	- Miten tavoitteisiin päästään? - Mitä ja miten tehdään? - Kuka vastaa toimenpiteestä ja millä aikataululla?
Mittarit	- Kuinka seurataan ja arvioidaan tavoitteiden toteutumista? - Milloin suunnitelma päivitetään?
Tiedotussuunnitelma	- Kuinka henkilöstölle tiedotetaan suunnitelmasta?

KUVIO 1. Tasa-arvotyöryhmän tekemän suunnitelman sisältö (Huhta ym. 2005, 77)

Kun suunnitelmaluonnos on laadittu, kierrätetään se muun henkilöstön ja johdon parissa. Laadittuja tavoitteita ja toimenpiteitä voidaan täydentää useaan otteeseen, ja saatujen kommenttien pohjalta muodostetaan ehdotus tasa-arvosuunnitelmaksi. Näin voidaan varmistaa, että kaikkien työntekijöiden näkemys on huomioitu ja että niin henkilöstö kuin johtokin ovat päässeet osallistumaan ja sitoutumaan sen toteuttamiseen. Ehdotus tasa-arvosuunnitelmasta esitellään johdolle, joka hyväksyy sen

ja näin ollen sitoutuu omalta osaltaan sen toteutukseen. Tasa-arvosuunnitelman vaikutusmahdollisuudet paranevat, mitä laajemmin suunnitelmaa käsitellään. Selvitykset ovatkin osoittaneet, että pelkästään tasa-arvosuunnitelman laatimisprosessi tuo työpaikalla tasa-arvoa paremmin esille ja vaikuttaa positiivisesti ilmapiiriin. (Huhta ym. 2005, 77–78; Saari ym. 2004, 40–41.)

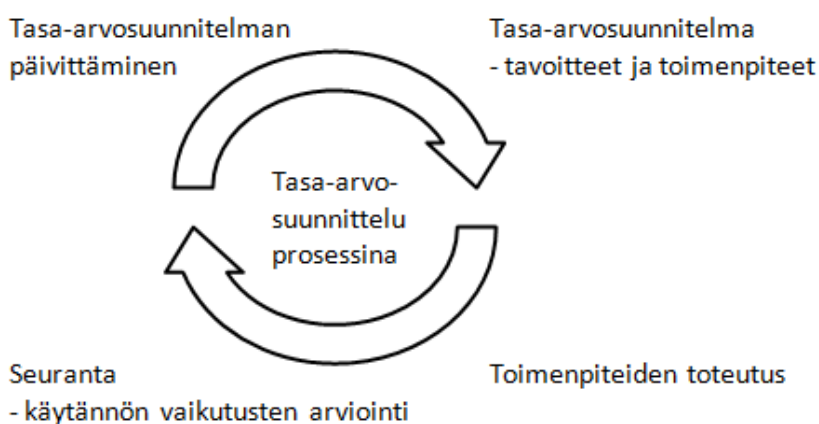
Tasa-arvosuunnitelman toteuttaminen ja siihen sitoutuminen helpottuvat työpaikalla, kun suunnitelmaan kirjatut toimenpiteet ja tavoitteet ovat kaikille tuttuja. Tiedottamisella on merkittävä rooli tasa-arvotyössä, joten tasa-arvosuunnitelmaan on hyvä kirjata, miten siitä aiotaan tiedottaa. (Ikävalko 2005, 41.) Tavat tiedottamisesta vaihtelevat yrityskohtaisesti, sillä tiedotuskanavia on monia: yleinen infotilaisuus, työpaikkapalaverit, ilmoitustaulu, sähköposti, intranet, jokaiselle jaettava tasa-arvosuunnitelma ja henkilöstölehti (Ikävalko ym. 2005, 41; Huhta ym. 2005, 85). Usein on järkevää käyttää useampaa tiedottamiskanavaa, jotta tieto suunnitelmasta tavoittaa koko henkilöstön. Tehokkain tapa viestiä on kuitenkin työpaikan oma niin sanottu puskaradio eli se, että esimerkiksi tasa-arvosuunnittelussa mukana olleet henkilöt kertovat muille suunnitelman sisällöstä, tavoitteista ja toimenpiteistä. Koko työssä olevan henkilökunnan lisäksi tiedottamisen tulee tavoittaa myös kaikki perhe- ja vuorotteluvapaalla olevat sekä kesätyöntekijät. (Ikävalko ym. 2005, 41–42.)

3.4 Seuranta ja arviointi

Tasa-arvosuunnitelman toteutumisen seurannasta ja arvioinnista vastaa työpaikan tasa-arvotyöryhmä. Arvioinnilla saadaan selville, kuinka suunnitelma on edennyt, mitkä tavoitteista on saavutettu, ovatko valitut toimenpiteet olleet oikeita ja onko tiedotus ollut riittävää. (Huhta ym. 2005, 87.) Arvioinnin avulla saadaan suuntaa myös tulevaan toimintaan, sillä arviota voidaan käyttää seuraavan vuoden suunnitelman pohjana (Huhta ym. 2005, 87; Skurnik-Järvinen 2010, 51). Tasa-arvosuunnitelman seuranta ja arviointia varten tarvitaan mittareita, joiden avulla arvioidaan tasa-arvotilanteen kehitystä (Huhta ym. 2005, 87). Seuranta- ja arviointimenetelmät on mielekästä suunnitella jo tasa-arvotyön alkuvaiheessa, jotta vaikuttavuutta voidaan arvioida. Henkilöstöä kuvaavista tilastoista, kyselyistä ja yrityksen suunnitelmista voidaan kerätä tietoa esimerkiksi organisaation rakenteesta, rekrytointikäytännöistä, työpaikan tehtävä- ja palkkarakenteesta, henkilöstökoulutuksista, työolosuhteista sekä perhepoliittisten vapaiden käytöstä. Suunnitelman seurannan ja arvioinnin kannalta on tärkeää, että henkilöstöä kuvaavat tilastot ja kyselyt tehdään sukupuolen mukaan. (Ikävalko ym. 2005, 42.)

Useissa työilmapiirikyselyissä tarkastellaan esimerkiksi johtamisen laatua. Kun kerätyt vastaukset jaotellaan miesten ja naisten mukaan, voidaan saada tärkeää tietoa siitä, kokevatko miehet ja naiset johtamisen eritavalla. Jos esimerkiksi naistyöntekijät kokevat miesten saavan enemmän arvostusta ja heidän esittämänsä ehdotukset eivät etene yhtä hyvin kuin miestyöntekijöiden, on kyseessä tasa-arvoon liittyvä ongelma. Tasa-arvosuunnitelmassa tilanteen muuttamiseksi voisi olla toimenpiteenä esimerkiksi koulutus tasa-arvoiseen johtamiseen. Vaikka melkein kaikkea henkilöstöstä kerättyä tietoa voidaan hyödyntää tasa-arvosuunnitelman toteutumisen arvioinnin mittaamisessa, on tärkeää sisällyttää työilmapiirikyselyihin myös suoraan tasa-arvoa käsitteleviä kohtia. (Ikävalko ym. 2005, 42.)

Tasa-arvosuunnittelu voidaan kuvata vuosittaisena kehänä (kuvio 2), johon kuuluu tasa-arvosuunnitelman päivittäminen, tasa-arvoa edistävien toimenpiteiden toteuttaminen ja seuranta (Saari ym. 2004, 42). Vuosittaisella tasa-arvosuunnittelulla pyritään jatkuvaan kehitysprosessiin ja tehokkaaseen tasa-arvon edistämistyöhön (Skurnik-Järvinen 2010, 51). Tasa-arvosuunnitelman kaikkia toimenpiteitä ei tarvitse vaihtaa vuosittain, sillä osa toimenpiteistä, kuten naisten kouluttaminen miehisiin tehtäviin ja päinvastoin, voi vaatia toteuttamiseen pidemmän aikavälin. Toimenpiteiden toteutumisen ja niiden vaikutusten seuraaminen ja tarvittaessa korjaaminen tai kokonaan muuttaminen on olennaista. Vuosittaisten toimenpiteiden tueksi voidaan tehdä tasa-arvostrategia, joka sisältää pidemmän aikavälin tavoitteet. (Ikävalko ym. 2005, 42.)



KUVIO 2. Tasa-arvosuunnittelu vuosittaisena prosessina (mukaillen Saari ym. 2004, 43.)

Tasa-arvotyöryhmän tehtäviin kuuluu tasa-arvosuunnitelman päivittäminen, joka pohjautuu kerättyjen tietojen arviointiin ja tasa-arvokehityksen tarkkailuun. Työryhmä voi esimerkiksi neljä kertaa vuodessa kokoontua keskustelemaan suunnitelman edistymisestä ja kuinka seuraavaa suunnitelmaa tulisi päivittää. (Ikävalko ym. 2005, 42, 44.) Seurantaan ja arviointiin kuuluu tiiviisti myös tasa-arvoprosessin viimeinen vaihe, tasa-arvosuunnitelman päivitys, joka on tehtävä lain mukaan vuosittain (Huhta ym. 2005, 89). Tasa-arvolaki tai sen esityöt eivät tarkasti määritä, kuinka seuranta tulee järjestää, joten edellisen vuoden tuloksia voidaan tarkastella esimerkiksi henkilöstön ja työnantajan kesken yhteisessä kokoontumisessa (Skurnik-Järvinen 2010, 51). Kun tavoitteista on saatu toteutettua yksi tai useampi, voidaan aloittaa tasa-arvosuunnitelman päivittäminen huomioiden ongelmat, jotka eivät ole vielä muuttuneet sekä uudet seurannan pohjalta löydetty haasteet. Tasa-arvosuunnitelmaa päivittäessä tulee kirjata toteutuneet tavoitteet, valita uudet tavoitteet ja mittarit, päättää seurannasta ja sen aikataulusta sekä tiedottaa uudesta suunnitelmasta. (Huhta ym. 2005, 89.) Vuosittainen suunnittelu ei siis tarkoita, että työnantajan tulisi joka vuosi aloittaa tasa-arvosuunnittelu alusta. Vanhaa suunnitelmaa päivittäessä työnantajan on sisällytettävä suunnitelmaan seuranta tuloksista ja niiden vaatimista toimenpiteistä, ettei hän riko suunnitteluvuorokautiaan. Tasa-arvon toteutumista on seurattava, vaikka tasa-arvoselvityksen perusteella työpaikalla ei olisi tasa-arvoon liittyviä ongelmia. (Nieminen 2005, 49.)

4 NAISJOHTAJUUS

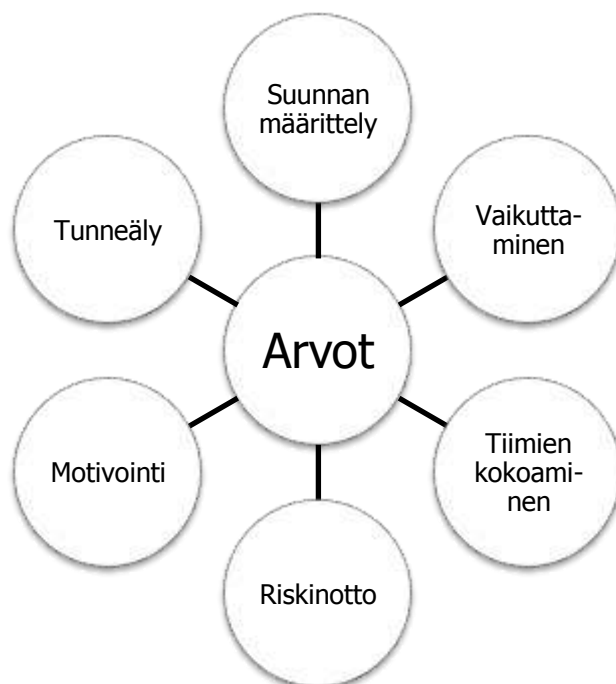
Ihmisiä on johdettu niin kauan kuin ihmisiä on ollut. Joukossa on aina ollut sellaisia, joille on ollut luontaista ottaa valtaa ja vastuuta, vaikuttaa ympäristöön sekä ohjata muita toimomaansa suuntaan. Pohjimmiltaan johtamisessa on tavoitteena saada organisaation yksilöt ja ryhmät työskentelemään yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Käytännössä johtaminen sisältää muun muassa suunnittelua, organisointia, vaikuttamista, ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa, unohtamatta taloudellisten määritteiden hallintaa. Perinteisesti johtaminen on jakautunut kahteen osaan; liiketoiminnan (englanniksi "management") ja ihmisten (englanniksi "leadership") johtamiseen. (Piili 2006, 13.) Suomessa johtaminen mielletään usein yleistermiksi "managementille", joka tarkemmin määriteltynä tarkoittaa asioiden johtamista. Ihmisten johtamisesta eli "leadershipistä" käytetään yleisesti suomenkielessä termiä johtajuus, jolla voidaan ilmaista myös johtamisen tekoja ja prosesseja. (Husu, Hearn, Lämsä & Vanhala 2011, vi–vii.)

Johtajuuteen liittyvät vakiintuneet käsitykset ja käytännöt, esimerkiksi sukupuolen ja johtajuuden väliset yhteydet, vaikuttavat ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Organisaation arjen käytännöissä toistetaan jatkuvasti vakiintuneita käsityksiä miehistä ja naisista johtajina, jotka vaikuttavat käsitykseen, mitä pätevyys on. Ylintä johtoa valittaessa tulisikin ottaa huomioon, että tehtäviin hakeutuisivat ja valikoituisivat sukupuolesta riippumatta aina pätevimmat henkilöt. Stereotypiat, jotka liittyvät naisiin ja miehiin johtajina, ovat hankalia muuttaa, ja usein tuodaan esille sukupuolten väliset erot johtamistavoissa. (Tienari & Meriläinen 2009, 147.) Stereotypiat ja ennakkoluulot eivät liity ainoastaan johtamistapoihin vaan myös siihen, että naiset ja miehet käyttäytyvät eritavalla. Tällaiset stereotypiat ja oletukset ovat juurtuneet tiukasti yhteiskuntaan, oli niitä todellisuudessa tai ei. (Piha 2011, 87.) Organisaatiotutkija Iris Aaltio-Marjosolan mukaan kulttuurin hitaus jarruttaa naisten etenemistä johtopaikoille, sillä uskomukset eivät muunnu yhtä nopeasti kuin teknis-taloudellinen ympäristö (Rajalahti 2001). Stereotyyppien perusteella tehdään nopeita päätelmiä ihmisistä, ja heistä havaitaan usein ensimmäisenä sukupuoli. Sukupuoliroolit ohjaavat ajatuksiamme siitä, kuinka naisten ja miesten tulisi käyttäytyä, niin arjessa kuin johtajinakin. (Piha 2011, 87.) Johtotehtävissä olevat naiset kohtaavat ristiriitaisia odotuksia työssään, sillä heidän odotetaan käyttäytyvän naisellisesti, näyttävän ulkoisesti feminiinisiltä ja samaan aikaan heidän tulisi kuitenkin täyttää johtajana miehiset normit (Hiillos & Lämsä 2007, 115).

4.1 Naisjohtajuus käsitteenä ja tutkimuksissa

Yleisesti naisjohtajiksi mielletään huippujohtajat sekä keskijohdossa toimivat naiset, mutta naisjohtajuudesta puhuttaessa saatatetaan tarkoittaa myös naisia, jotka toimivat jonkin ryhmän esimies- tai johtotehtävissä. Naisjohtajista voidaan puhua myös silloin, kun nimikkeestä puuttuu johtaja- tai päällikkö-titteli, mutta tehtävät vastaavat sisällöltään ja haastavuudeltaan edellä mainittujen tittleiden sisältöä. (Vanhala 2007a.) Käsite "naisjohtaja" voi jo itsellään muodostaa tietynlaista eron, jossa johtavassa asemassa oleva nainen mielletään jotenkin tyystin poikkeavaksi perinteisestä johtajasta. "Naisjohtajuuden"-käsitteen käyttö sisältää viitteitä siitä, että naisten tavat johtaa olisivat jollakin tavoin erilaisia kuin johtaminen yleensä. (Kontoniemi 2007.) Lois P. Frankelin (2007, 39) mu-

kaan naisten jokapäiväisen johtamisen ytimessä ovatkin arvot, jotka ohjaavat tekemistä niin vision laatimisessa kuin riskinotossa (kuvio 3). Naiset määrittelevät arvojensa avulla suuntansa ”oikeutuksen”, joka tekee naisnäkökulmasta ainutlaatuisen ja luo perustan nykyaikaan soveltuvalla johtamismallille. (Frankel 2007, 39.)



KUVIO 3. Naisten johtamismalli (Frankel 2007, 39).

Naisjohtajuutta on alettu tutkia kansainvälisesti 1970-luvulla, joskin muutamia esimerkkejä tutkimuksista löytyy jo 1960-luvulta. Suomessa naisjohtajuutta koskevat tutkimukset ovat yleistyneet hiitaasti, sillä 1980-luvulla ja 1990-luvun puoliväliin asti on tehty vain muutamia tutkimuksia. Tutkimuksia on tehty varsinaisesti vasta 1990-luvun loppupuolella ja 2000-luvun alussa, kun aihe teki läpimurtonsa keskusteluissa. (Lämsä 2011, 47.) Naisjohtajien määriä on kuitenkin tilastoitu Suomessa yksityiseltä ja julkiselta sektorilta 1990-luvun alusta asti. Muissa maissa ei ole tehty vastaavia tilastoja, joten suppeisiin otoksiin perustuvat kansainväliset vertailutiedot aiheuttavat ongelmia vertailuissa. (Vanhala 2007a.) Lämsä (2007) on esitellyt Alvessonin ja Billingin (1989) kehittämää naisjohtajuuden tutkimusta selventävää jäsentelyä (kuvio 4), jonka mukaan tutkimuksissa on ero kahden keskeisen tekijän suhteen. Naisjohtajuuden tärkeyttä on perusteltu osassa tutkimuksia eettisyyden ja tehokkuuden näkökulmista. Toisessa osassa tutkimuksia naiset ja miehet nähdään erilaisina ja osassa taas loppu viimein samanlaisina. (Lämsä 2007.)

Naiset ja miehet ovat samanlaisia	Eettiset syyt		Naiset ja miehet ovat erilaisia
	Tasa-arvo	Vaihtoehtoiset arvot	
	Meritokratia	Naisten erityiset kyvyt	
	Tehokkuus syyt		

KUVIO 4. Neljä näkökulmaa naisjohtajuuteen (Alvesson ja Billing, 1989).

Tasa-arvoon perustuvan näkökulman mukaan naiset ovat syrjitty ryhmä. Pohjana näkökulmassa on, että miesten on helpompi edetä uralla kuin naisten ja etenemismahdollisuudet uralla eivät ole samanlaisia molemmille sukupuolille. Tavoitteena tasa-arvoon perustuvassa näkökulmassa on poistaa

naisten ongelmat uralla, joten siinä tavoitellaan naisille samanlaisia mahdollisuuksia edetä johtotehtäviin kuin miehillä. Näkökulmassa on yleensä oletuksena, että naiset ja miehet ovat pohjimmiltaan samanlaisia. (Lämsä 2007.) Mikäli näkökulmaa sovellettaisiin tarkasti, johtaisi se tilanteeseen, jossa naiset hoitaisivat puolia kaikista johtotehtävistä (Aaltio-Marjosola 2001, 135).

Meritokratiassa eli ansioituneisuuden näkökulmassa painotetaan miesten ja naisten samankaltaisuutta. Tässä näkökulmassa perustellaan naisten johtajuutta organisaation paremmalla tehokkuudella, eikä eettisillä syillä. Naisten osaaminen tulee voida hyödyntää mahdollisimman laajasti, jolloin yhteisöjen suorituskyvystä tulee mahdollisimman hyvä. Osaamisen perusteella tapahtuva miesten ja naisten vapaa liikkuminen hierarkiassa ja tehtävistä toiseen ovat tavoitteena meritokratiassa. Ansioituneisuuden näkökulmassa korostetaan, että naisten valikoituessa yritysten johtoon voidaan hyödyntää kaikki organisaatiossa olemassa oleva osaamispotentiaali. Meritokratian tärkeys korostuu ajattelutavassa, jossa osaamisresurssien alikäyttö ei ole järkevää organisaatioiden kilpailukyvn ja menestyksen kannalta globaalin kilpailun käydessä tiukemmaksi. Kaikki osaamispotentiaali tulisi hyödyntää sukupuolesta riippumatta etenkin, kun länsimaalaisissa yhteisöissä ikääntymisestä johtuva henkilöstöpula lähenee. Näistä syistä johtuen olisi erittäin tärkeää huomioida olemassa olevat johtamisresurssit ryhmistä, jotka eivät normaalisti ole mukana johtotehtävissä. (Lämsä 2007.)

Oletus, että naiset ja miehet eroavat perimmiltään toisistaan, on vaihtoehtoisten arvojen näkökulman alkuasetelma. Vaihtoehtoisten arvojen näkökulmassa pohjana on, ettei naisilla ja miehillä ole samoja kiinnostuksen kohteita, asenteita ja arvoja. Näkökulmassa korostuu muutoksen tarve nykyorganisaatioissa arvoihin, toimintaan ja rakenteisiin liittyen, jotta naisten näkökulman huomiointi mahdollistuisi paremmin. Tämä näkökulma painottaa myös oletusta, että naisten määrän lisääntyessä johtoportaassa, tuovat he mukanaan enemmän feminiinisiä toimintatapoja ja ajatuksia. Yrity maailmassa korostuvat maskuliiniset arvot hankaloittavat etenkin nuorten naisten urakehitystä ja perheen perustamista. Vaihtoehtoisten arvojen näkökulman tavoitteena onkin parantaa organisaatiossa vallalla olevien arvojen tarkastelua ja uudelleenarviointia. (Lämsä 2007.)

Naisten erityisten kykyjen näkökulma pohjautuu oletukseen, jossa molemmat sukupuolet ovat arvoiltaan, asenteiltaan ja kiinnostuksenkohteiltaan erilaisia. Tehokkuuden kannalta olisi erityisen tärkeää hyödyntää naisten kykyjä, ja näkökulma olettaakin, että naisten tapa painottaa ihmissuhteita olisi nykyorganisaatioissa tärkeä tekijä menestyksen kannalta. (Lämsä 2007.) Peruste, jonka mukaan naisia pitäisi olla enemmän johtotehtävissä, pohjautuu siihen, että naisten lukumäärän johtajina lisääntyessä saadaan työelämään uusia toimintatapoja ja laatua (Aaltio-Marjosola 2001, 134).

4.2 Pohdintoja naisten ja miesten piirteistä

Puhuttaessa miehistä ja naisista johtajina, törmätään väistämättä kysymykseen, eroavatko heidän johtamistapansa jotenkin toisistaan ja missä suhteessa. Tähän iänikuiseen kysymykseen ei ole olemassa yhtä yleispätevää vastausta ja se nousee toistuvasti esille johtamistutkimuksissa. (Kontoniemi 2007.) Yleensä erilaisuuksia etsivissä tutkimuksissa todetaankin, ettei miesten ja naisten tavat johtaa eroa juurikaan toisistaan (Aaltio-Marjosola 2001, 141). Tähän voi kuitenkin olla syynä johtaja-

asemassa työskentelevien naisten vähäinen määrä tai naisjohtajien paineet sopeutua työympäristössä vallitseviin maskuliinisiin toimintatapoihin. Mikäli tutkimuksissa on noussut esiin eroja naisten ja miesten välillä, on niiden selitetty johtuvan sukupuolille tyypillisistä biologisista piirteistä tai esimerkiksi varhaislapsuudessa tapahtuvasta sosiaalistumisesta sukupuoleen. (Kontoniemi 2007.)

Sukupuoliset roolit heijastuvat naisten ja miesten toimintaan, sillä mielikuvat miten naisten ja miesten tulisi käyttäytyä, ovat juurtuneet tiukasti ajattelumalleihin. Yleisesti feminiiniseen rooliin on liitetty kodin ja lasten hoitaminen, suhteiden luominen, tunteellisuus ja herkkyyks. Maskuliinisuuteen puolestaan on liitetty kodin ulkopuolinen menestys, itsenäisyys, toimintaorientoituneisuus, kilpailunhalu, valta ja kovuus. Lähtökohtaisesti miesten vahvuuksina roolien pohjalta on pidetty päämäärätietoisuutta, strategian luomista ja tuloshakuisuutta. Vastaavasti naisten vahvuudet liittyvät kommunikointikykyyn, organisointiin ja sosiaalisiin suhteisiin. Maskuliiniset ja feminiiniset roolit on niin tiukasti määritelty, että usein miesjohtajat halutaan nähdä naisia voimakkaampina ja määrällävimminä. (Budworth & Mann 2010; Piha 2011, 87–89.) Alla olevaan taulukkoon (taulukko 1) on koottu eri lähteissä useimmin toistuvat miehille ja naisille ominaiset piirteet, niin johtajina kuin yleisesti.

TAULUKKO 1. Miehille ja naisille ominaisia piirteitä (Aaltio-Marjosola 2001, 136–141; Budworth & Mann 2010; Lämsä 2007; Piha 2011, 87, 94).

Miehet	Naiset
<ul style="list-style-type: none"> • Menestyksen tavoittelu • Suorittaminen • Kilpailunhalu • Kunnianhimo, halu olla paras • Suora vallankäyttö • Hyökkäävyys • Dominointi • Päätäväisyys • Itseohjautuvuus • Visiointikyky • Kekseliäisyys • Riskinotto • Tavoiteorientoituneisuus • Status quon haastaminen • Keskittyminen, fokusointi 	<ul style="list-style-type: none"> • Toisista välittäminen • Empatia • Yhteisöllisyys • Elämänlaatuun panostaminen • Epäsuora vallankäyttö • Ihmissuhdekeskeisyys • Vähäosaisten huomioiminen ja erilaisuuden hyväksyminen • Ulospäin suuntautuneisuus • Keskusteleminen ja kuunteleminen • Tunteellisuus • Huolehtivaisuus • Ystävällisyys • Valmentaminen • Ryhmätyötaidot • Monitaitoisuus

Naisten ja miesten välisiä eroja johtajina on tutkittu jonkin verran. Usein tutkimukset ovat lähestyneet aihetta esimerkiksi siitä näkökulmasta, onko sukupuolien välillä käyttäytymiseen tai persoonallisuuteen liittyviä huomattavia eroja tai kokevatko ja tulkitsevatko alaiset johtajan käyttäytymisen eroavan sukupuolen perusteella. (Kontoniemi 2007.) Tutkimuksissa, joissa on löydetty eroja naisten ja miesten välillä, on luonnehdittu naisten johtamistapaa vuorovaikutteiseksi. Tällöin naiset pyrkivät luomaan interaktiivisen ilmapiirin, jossa työntekijät osallistuvat enemmän ja tuntevat itsensä tärkeiksi. Tutkimuksissa on myös painotettu naisilla olevan johtajina enemmän joustavuutta, empatiaa sekä intuitiota. (Aaltio-Marjosola 2001, 136.)

Piha (2011, 88) kertoo Vanhalan ja Kontoniemen nimeävän naisten ja miesten erona johtajina sen, että naiset pitävät tärkeänä kehittää itseään koko ajan, eivätkä koe olevansa koskaan valmiita, kun

taas miehet luottavat paremmin omiin kykyihinsä. Naisten halu kehittää itseään heijastuu myös alaisiin. Tilastokeskuksen työolotutkimuksen (2008) perusteella voidaan todeta, että naiset kannustavat selvästi miehiä enemmän alaisiaan opiskelemaan ja kehittymään työssään (kuvio 5). Naisjohtajat olivat miehiä parempia myös antamaan tukea, rohkaisua ja palautetta, kiittämään hyvistä työsuorituksista, innostamaan sekä huomioimaan työntekijöiden tunteet. Tutkimus tuotti selkeästi positiivisen kuvan naisten tavoista johtaa, kun alaisilta kysyttiin mielipidettä oman esimiehensä johtamistavoista. Naiset saivat kaikissa esimiestä koskevista väittämistä paremmat arviot kuin miesesimiehet. (Lehto 2009.)



KUVIO 5. Esimiehen sukupuolen perusteella työtapaa koskevia väittämiä vuonna 2008. Täysin samaa mieltä olevien osuus. (Työolotutkimus 2008. Tilastokeskus.)

Tilastokeskuksen työolotutkimuksen (2008) tulokset tukevat myös Aaltio-Marjosolan (2001, 136–137) havaintoja naisten ja miesten johtamistapojen erilaisuudesta, joita ovat muun muassa naisten tavat tuoda oman toimintansa lähtökohdat avoimesti esille, korostaa sosiaalisia suhteita sekä luoda hyvää ja tuotteliaampaa työilmapiiriä kuin miehet. Naisjohtajat pyrkivät lisäämään työntekijöidensä kiinnostusta työtä kohtaan jakamalla tietoa ja valtaa sekä tukemalla alaisten itseluottamusta ja omaehtoisuutta. Naiset pyrkivät myös avoimeen kommunikaatioon, joka toimii molempiin suuntiin, eli alhaalta ylös ja ylhäältä alas. (Aaltio-Marjosola 2001, 137, 139.)

Syiksi sukupuolten välisille eroille johtamistavoissa on tuotu usein esille sensitiivisyys ja haavoittuvaisuus, joilla tarkoitetaan epäilyä omasta kapasiteetista. Tämä naisille miehiä ominaisempi tapa saattaa alentaa itseluottamusta, mutta luo myös mahdollisuuden esimerkiksi havaita niin omia kuin työyhteisön puutteita ja etsiä tapoja niiden muuttamiseksi paremmaksi. Toisaalta taas naisjohtajat eivät

tyydy oman kompetenssinsa käyttöön niin kuin miehet, vaan tunnustavat oman rajallisuutensa ja oppivat herkästi ympäristöstä kaiken kaikkiaan. Naiset myös luovat miehiä herkemmin yhteistyö- ja kontaktiverkostoja, sillä miehet pitävät yhteistyötä heikkouden merkinä useammin kuin naiset. Tutkimustulosten perusteella voidaan myös todeta, että naiset ovat hyviä antamaan johtamistukea alaisilleen edellä mainittujen ominaisuuksien toimiessa eräänlaisina empatian lähteinä. (Aaltio-Marjosola 2001, 144.)

Naisilta odotetaan tietynlaista herkkyyttä sekä haavoittuvuutta, mutta miehet ovat kasvaneet kieltämään kyseiset tunteet. Yleisesti ajatellaan, että naiset ovat perinteisesti sosiaalistuneet elämään niin, että yksityiselämään liittyvät arvot, kuten hoivaaminen, muiden palveleminen ja emotionaalisuuden osoittaminen, ovat heille tärkeitä. Vastaavasti miesten sosiaalistuminen on tapahtunut julkisen ja työelämän arvojen mukaan, jolloin haavoittuvaisuus on kielletty, kannustetaan kilpailemaan, ottamaan riskejä ja kontrolloimaan ympäristöä kuten luontoa ja ihmisiä. Käsitykset naisten sensitiivisyydestä tai varovaisuudesta voivat itsessään luoda ajatusmalleja ja ennusteita, jotka toteuttavat itseään. Yleistykseen perustuva tarkastelu naisista yhteisöllisenä joukkiona ei pidä paikkaansa tarkastellessa eri tilanteita ja yhteyksiä, ja etenkin naisjohtajat omalla esimerkillään rikkovat tällaisia ennakko-odotuksia. (Aaltio-Marjosola 2001, 144–145.)

Lukkiutumista vanhoihin nais- ja miesstereotyyppioihin pitää yllä luomamme vahva luokittelu naisten ja miesten rooleista. Päättäväisen naisjohtajan todetaan helposti käyttäytyvän kuin mies, ja kun mies puolestaan haluaa hyvänä johtajana esimerkiksi huolehtia työntekijöistään, sanotaan hänen käyttäytyvän feminiinisesti. Ylläpidetyt stereotyyppiset ajatukset miehistä ja naisista johtajina pitävät yllä myös vääränlaisia ajatuksia yksilöistä. Sukupuoliset stereotypiat johdattavat hyväksymään negatiivisetkin stereotypiat, josta muodostuu helposti epätasa-arvoa, joka johtaa alojen jakautumiseen miesten ja naisten välillä. Feminiinisen johtamistavan tarve on nostanut esille naisten kykyjä ja tarjonnut mahdollisuuden muuttaa johtamistapoja sekä organisaatiokulttuuria. Tärkeää olisi kuitenkin huomioida ja hyväksyä kunkin yksilölliset piirteet, oli sukupuolena kumpi tahansa. Vaikka nykyisten johtamisteorioiden mukaan feminiinisiä arvoja tarvitaan yhä enemmän ennen tulosta tuottaneiden maskuliinisten arvojen rinnalle, se ei tarkoita sitä, että jompikumpi sukupuoli olisi toistaan parempi johtaja. Piha toteaaakin, että ”johtaja, joka osaa yhdistää feminiiniset ja maskuliiniset johtamistavat, on parempi johtaja kuin se, joka ei siihen pysty”. (Piha 2011, 89, 95–96.)

4.3 Organisaatiokulttuurin rooli

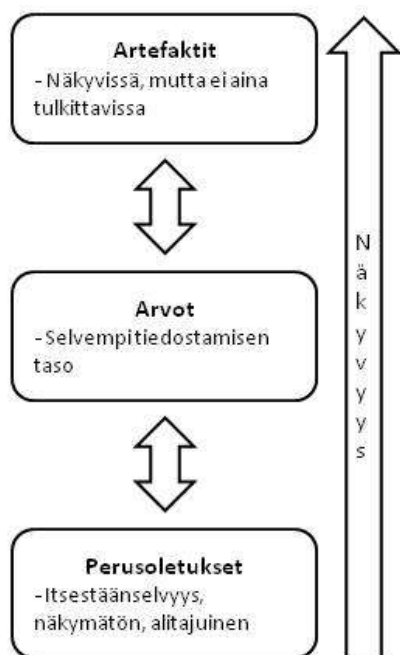
Peltonen (2008, 148) pitää organisaatiokulttuuria keskeisimpinä syynä naisten heikolle asemalle yritysjohdossa, sillä vallitsevat käsitykset johtajuudesta ja johtajista painottavat miehisiä ominaisuuksia. Yrityksen arvoista, perusoletuksista ja artefakteista koostuva organisaatiokulttuuri voi toimia yrityksessä yhdistävänä tai pirstaloittavana tekijänä (Schein 1987, 26; Peltonen 2008, 144–145).

4.3.1 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri on yrityksen perusoletusten malli, jonka ryhmä on kehittänyt sopeutuessaan ulkoiseen ympäristöön ja rakentaessaan sisäistä tapaa toimia (Schein 1987, 26). Kulttuurin voidaan

sanoa olevan uskomuksia, asenteita, normeja, tapoja ja ennen kaikkea uniikki tiivistelmä arvoja (Aaltio-Marjosola 2001, 43). Yrityksen johtajan tai omistajan arvot vaikuttavat merkittävästi kulttuurin rakentumiseen ja luovat siten pohjan koko yrityksen toimintafilosofialle (Peltonen 2008, 140). Organisaation arvojen tulisi näkyä sen toiminta-ajatuksessa ja visiossa, sillä ne viestivät organisaation tarkoituksesta ja edustavat tärkeinä pidettyjä toimintaperiaatteita. Niiden tehtävä on auttaa ja tukea yksilöiden ja ryhmien välistä yhteistyötä ja ne ovat työyhteisössä yhteisesti omaksuttuja. (Opetushallitus 2011.) Organisaatiokulttuuri voidaan määritellä yrityksen alusta saakka, mutta se voi kehittyä myös itsestään ajan myötä. Työntekijöiden toimintaa ja tuntemuksia ohjaava organisaatiokulttuuri toimii yhteisön sydämenä ja sieluna, oli se sitten ääneen julistettu tai hiljaa ymmärretty. (Friedman & Yorio 2006, 167.)

Edgar Scheinin (1987) mukaan organisaatiokulttuuri rakentuu kolmesta eri tasosta, joita ovat artefaktit, arvot ja perusoletukset (kuvio 6). Organisaatiokulttuuri ei ole kokonaan ulospäin havaittavissa, mutta siitä näkyvin osa on ihmisten rakentama sosiaalinen ja fyysinen ympäristö, eli artefaktit (Schein 1987, 32). Artefaktit näkyvät parhaiten ulkopuolisille toimijoille, sillä niihin kuuluu muun muassa yrityksen logo ja bränditunnukset, arkkitehtuuri, vaatetus ja käyttäytyminen. Artefakteihin heijastuvat organisaatiossa vallitsevat arvot viestivät tavoittelemisen arvoisista asioista ja käyttäytymistavoista sekä normeista, jotka kuvaavat suositeltavia tai epätoivottuja asioita. (Peltonen, 2008, 140.) Perusoletukset vaikuttavat organisaatiokulttuurin syvimmillä tasolla, ja siihen kuuluvat suhde ympäristöön, oletukset ihmisluonnosta, ihmisen toiminnan luonne, ihmissuhteiden luonne sekä todellisuuden, ajan ja paikan luonne. Perusoletusten voidaan sanoa olevan itsestäänselvyksiä, jotka ryhmä on omaksunut ja ne toimivat perusedellytyksenä toimintavoille. (Schein 1987, 32, 36.)



KUVIO 6. Organisaatiokulttuurin tasojen välinen vuorovaikutus (Schein 1987, 32).

Organisaatiokulttuurin ymmärtäminen ulkoa käsin hankaloituu mentäessä syvemmälle kulttuurin tasoihin etenkin, jos kosketus työyhteisön arkisiin vuorovaikutustilanteisiin puuttuu. Ulkoapäin tarkas-

teltuna organisaatiot voivat vaikuttaa tasomallin mukaisesti hyvinkin samanlaisilta, mutta perusteellisemman tarkastelun jälkeen voidaan huomata arvojen ja perusoletusten olevan erilaisia. Esimerkiksi saman toimialan lähes identtisiltä vaikuttavien yritysten liiketoimintojen rakenne voi olla hyvin samankaltainen, mutta toimintaa ohjaavat arvot eroavat merkittävästi toisistaan. (Peltonen 2008, 141–142.)

Yrityksen perustajan tai johtajan rooli on erityinen, sillä hänen asemansa on poikkeuksellinen arvojen ja perusoletusten kehittäjänä. Johtajan poikkeuksellinen asema korostuu hänen pyrkiessään vaikuttamaan organisaatiokulttuurin eri tasoihin niin, että yhteisön eri toimijat kokisivat kulttuurin omaksi viitekehiksekseen. Yrityksen johto voi vaikuttaa kulttuurin kehittymiseen, muuttumiseen ja vahvistumiseen hyödyntämällä erilaisia symboleja, joita voivat olla esimerkiksi yrityksen arvoja kuvaavat logot tai iskulauseet. Useat suuret yritykset ovat tiivistäneet organisaation arvot nasevaan lausahduksen, joka viestii niin sisälle kuin ulospäinkin. Yrityksen arvoja rakentavia ja vaalivia tilaisuuksia ovat erilaiset rituaalit ja seremoniat, jotka myös vahvistavat kulttuuria. Yhtenäisyyden tunnetta lisäävät työpaikan ulkopuoliset koulutustilaisuudet ja vapaa-ajan tapahtumat toimivat myös yhteisen kulttuurin rakentajina. ”Me”-tunnetta voidaan vahvistaa myös organisaatiolle tai ryhmälle ominaisella kielen käytöllä, joka voi olla esimerkiksi erityinen koodikieli sisäpuolisille tarkoitettujen termien tai ammattikäsitteiden ilmaisuun. Yrityksen historiasta kertovat sankaritarinat vahvistavat organisaatiokulttuuria samoin kuin julkisesti määritellyt ja listatut arvot. Yrityksen toimintaa ohjaavat ydinarvot voidaan muotoilla kulttuurin keskeisten elementtien pohjalta ja esitellä ne esimerkiksi yrityksen kotisivuilla Internetissä. Organisaatiokulttuurin tulisikin toimia yrityksen toiminnan kehittämistä tukevan piirteen lisäksi myös siis työyhteisöä yhdistävän tekijänä. (Peltonen 2008, 140–144.)

Peltosen mukaan (2008, 144) Scheinin kulttuurimallin pohjana olevan käsityksen perusteella organisaatiokulttuuri toimii koko yritystä ja sen työyhteisöä yhdistävänä (engl. integration) tekijänä, kun taas alakulttuureita tutkineiden mielestä yhtenäisyys toteutuu useimmiten organisaation alakulttuurien tasoilla. Esimerkkinä tästä voidaan pitää erilaisten ammattiryhmien ylläpitämää omaa, mahdollisesti jo koulutusaikana muodostunutta, tapaa suhtautua yritykseen ja sen toimintaan. Ammatilliset alakulttuurit voivat olla hyvinkin vahvoja yhteisöjä, joiden jäsenet jakavat samat perusoletukset, arvot ja symbolit. Alakulttuurit voivat perustua myös kulttuureihin, jotka rakentuvat asematason, etnisyyden, sukupuolen tai jonkin laajemman yhteiskunnallisen asian ympärille. Alakulttuureihin sisältyy usein valtakulttuurille vastakkaisia elementtejä, vaikka ne voivatkin muodostaa yhteisen organisaatiokulttuurin. Osakulttuuri voidaan nähdä työyhteisöä erottavana (engl. differentiation) tekijänä, kun yhtenäisyys toteutuu alakulttuureissa, jotka sinänsä ovat yhteen sovittamattomia ja luovat näin haajaannusta organisaation sisälle. Osa tutkijoista on kuitenkin sitä mieltä, ettei alakulttuurien taso toimi missään määrin yhdistävänä tekijänä, vaan se pikemminkin toimii pirstaloittavana (engl. fragmentation) kulttuurina. (Peltonen 2008, 144–145.)

Kulttuurin pirstaloituminen tapahtuu silloin, kun kulttuuri on tulkittu subjektiivisesti ja se nähdään tekijöidensä aktiivisena teoksena. Osakulttuureita ei erotella tässä ajattelutavassa selvästi toisistaan, sillä yksilö voi tuntea kuuluvansa useampaan eri kulttuuriseen kategoriaan. Esimerkiksi naisen toimissa talouspäällikkönä, voi hän samanaikaisesti tuntea kuuluvansa naisten alakulttuuriin sekä talo-

ushallinnon ammattikulttuuriin, jolloin hän tilanteesta riippuen toimii toisen kulttuurin edustajana. Vastapuolen käyttäytyessä esimerkiksi miehisen roolin mukaan, voi nainen korostaa sukupuoleen liittyviä yhteisöllisiä arvoja. Jos taas vastapuoli korostaa markkinoinnin ammatillisille tyypillisiä oletuksia, pystyy nainen tukeutumaan laskentatoimen alakulttuurille ominaisiin arvoihin ja painotuksiin. Toisaalta keskustelukumppanit voivat saavuttaa hetkellisen yhtenäisyyden, mikäli vastapuoli korostaa esimerkiksi eroa keskijohdon ja ylimmän johdon välillä. Pirstaleisessa näkökulmassa korostuu ajatus, jossa yhtenäisyys ei ole niinkään sääntö vaan poikkeus, kun eri ryhmät keskustelevat kulttuurisista merkityksistä ja identiteeteistä erilaisten laajempien voimien vaikutuksessa. (Peltonen 2008, 145.)

4.3.2 Organisaatiokulttuurin vaikutus naisten työuriin

Organisatorisia uria tutkiessa on havaittu, että siirryttäessä keskijohdosta ylimpään johtoportaaseen on miesten ja naisten välinen jakauma muuttunut voimakkaasti. Naisten on selkeästi haasteellisempaa saavuttaa yritysten ylimmät johtotehtävät kuin miesten, sillä naisten etenemistä voi rajoittaa niin kutsuttu lasikatto. Peltosen (2008, 148) mukaan lasikatto-termillä viitataan ”näkymättömään rajaan kaikille avoimen ja miehille varatun työmarkkinalohkon välillä”. Syvempi kulttuurinen myytti siitä, millaisia ihmisiä johtajat ovat, on myös lasikattoilmiön taustalla. Kulttuuria onkin pidetty keskeisimpinä syynä naisten heikolle asemalle yritysjohdossa, sillä vallitsevat käsitykset johtajuudesta ja johtajista painottavat miehiä ominaisuuksia, kuten itsenäisyyttä ja hierarkisuutta. Vakiintuneita kulttuurisia oletuksia ja tulkintoja ei tunnisteta sosiaalisesti tuotetuiksi merkityksiksi, vaan ne mielletään itsestään selvyysinä tai biologisina tosiasioina. Lisäksi naiset ovat uskoneet perinteiseen ajatukseen, jonka mukaan miehillä on naisia enemmän johtajilta vaadittavia ominaisuuksia. Jotta naisten asemaa voitaisiin kehittää, tulisi kiinnittää huomiota johtajuuteen liittyvien kulttuuristen oletusten näkyväksi tuomiseen, kriittiseen tarkasteluun sekä muuttamiseen. Kulttuuristen normien rinnalla ei tulisi unohtaa muita organisatorisia ja yhteiskunnallisia tekijöitä, joiden vaikutus voi vähitellen murtaa lasikaton. Peltonen (2008, 149) esittelee Aaltion nimeämiksi lasikaton murtaviksi tekijöiksi muun muassa seuraavat yhteiskunnalliset ja organisatoriset tekijät:

- yhteiskunnassa lisääntyvät normit ja kulttuurit, jotka tukevat tasa-arvokehitystä
- tasa-arvoisuus lisääntyy päätöksentekijöiden ajattelutavoissa
- naisjohtajien määrän lisääntyminen; esimerkkien voima
- naisten kiinnostus hakeutua huippujohtoon voi lisääntyä keskijohdosta saatujen kokemusten perusteella
- organisaatiokulttuurissa lisääntynyt moniarvoisuutta tukevat asenteet
- naisille yrittäjyys on yhä useammin vaihtoehto johtajauralle. (Peltonen 2008, 148–149.)

Useimmat miehet eivät kohtaa urallaan samanlaisia esteitä kuin naiset, sillä enemmistön edustajina miehet ovat muokanneet organisatoriset käytännöt omaa urakehitystään tukeviksi. Tämä voi olla myös syynä siihen, miksi miehillä voi olla haasteita ymmärtää riittävän hyvin naisten kohtaamia uraesteitä. Miesten korkeamman valta-aseman takia heillä on keskeinen merkitys naisten urien organisatoristen esteiden poistamisessa sekä johtamisurien edistämisessä. Naiset kohtaavat yleensä ensimmäisen organisatorisen esteen työelämään siirtyessään, sillä rekrytointiin liittyy useita naisia syr-

jiviä käytänteitä. Organisaation avoimet työtehtävät, etenkin ylemmän tason johtamistehtävät, eivät päädy läheskään aina julkisuuteen. Mikäli avoimet tehtävät ovat paremmin vain miesten tiedossa, on luonnollista, että tehtävään hakee vain vähäinen määrä naisia. Naisia syrjiviin rekrytointiprosesseihin sekä valinta- ja palkkausperusteisiin liittyy usein homososiaalisuuden ilmiö, jolla tarkoitetaan samaa sukupuolta olevien välistä yhteenkuuluvuutta ja yhteistä suuntautumista. Käytännössä homososiaalisuus toteutuu, kun miehistä koostuva johto valitsee johtotehtäviin itsensä kaltaisia henkilöitä ja suosii näin ollen miehiä. Rekrytoinneissa ilmenevä syrjintä voi johtaa tilanteeseen, jossa naisia palkataan enemmän tehtäviin, joista on vaikea päästä etenemään yrityksen ylimpään johtoportaan, miesten vallatessa vaativat ja urakehitystä edistävät tehtävät. (Puttonen 2011, 62.)

Yleensä organisaation arvot ja säännöt, niin näkyvät kuin näkymättömät, perustuvat maskuliinisiin normeihin, ja usein menestyvästä johtajasta vallalla oleva käsitys perustuu maskuliinisuuteen. Maskuliinisten arvojen ja toimintatapojen takia naiset voivat kokea organisaatioon sopeutumisen ja urala etenemisen hankalaksi. Naisilla urakehityksen takaamiseksi ei riitä hyvä tai edes ylisuoriutuva selviytyminen työtehtävistä, vaan useimmiten naisjohtajan tulisi mukauttaa johtamistyyliä maskuliinisemmaksi ja peittää feminiinisiä piirteitään vastatakseen menestyvän johtajan ominaisuuksia. Johtamistyylin muuttuessa nousee esille niin kutsuttu kaksoissidos-ilmiö. Ilmiöllä tarkoitetaan, että naisten yrittäessä toimia feminiinisten piirteiden mukaan heitä ei välttämättä koeta tarpeeksi tehokkaiksi johtajiksi. Toimiessaan vuorostaan maskuliinisten piirteiden mukaan, sen koetaan olevan ristiriidassa sukupuolirooliin liittyvien odotusten kanssa. (Puttonen 2011, 63.)

Urasuunnittelun ja -ohjauksen puutteet työuran alkuvaiheessa ja myöhemminkin vaikuttavat merkittävästi naisten työskentelyyn ”väärissä” tehtävissä. Miehillä tehty urasuunnitelmat johtavat usein naisille laadittuja nopeammin hierarkiassa ylöspäin, sillä naisille tehdyissä suunnitelmissakin eteneminen on hidasta, mikäli suunnitelma on edes tehty. Organisaation sisällä tapahtuvat koulutus- ja kehittymismahdollisuudet liittyvät olennaisesti urasuunnitteluun ja -ohjaukseen. Naiset kokevat usein organisaation tarjoaman lisäkoulutuksen olevan järjestelyiltään puutteellista ja sisällöltään uratavoitteita edistämätöntä. Koulutukseen ja ylenemiseen liittyvien sukupuolierojen välistä yhteyttä on selitetty koulutuksen sisällön vaihtelevan sukupuolesta riippuen, tai sillä, että naisten on vaikeampaa päästä mukaan johtamiskoulutukseen. (Puttonen 2011, 63.)

Organisaatioiden ylenemiskäytännöissä ja niiden perusteissa esiintyy usein sukupuoleen perustuvaa syrjintää, sillä miesten ja naisten ylenemisten välillä on selviä eroja. Vaikka naiset saattavat yletä miehiä useammin, ovat ylenemisaskleet lyhyempiä kuin miehillä, mistä johtuen miehet ylenevät naisia nopeammin. Sukupuoleen perustuvaa syrjintää ylenemistilanteissa ilmenee esimerkiksi silloin, kun nainen usein ennen varsinaista ylennystä siirretään harjoittelemaan vastaavanlaiseen, mutta vaatimattomampaan tehtävään. Miehillä tällainen käytäntö ei ole yleinen ja useimmiten miehet ylenevät aivan erilaisista tehtävistä uusiin tehtäviin. Naisten ja miesten eriarvoisuus tulee esiin myös ylenemistilanteissa, sillä miehet hyötyvät sukupuolestaan valintatilanteessa, vaikka hakijat olisivatkin yhtä päteviä täyttämään tehtävän asettamat vaatimukset. Ylenemispäätöksen tekevät henkilöt päätyvät usein valitsemaan henkilöt, jotka ovat heidän itsensä kaltaisia, sillä he kokevat näiden olevan luotettavia. Useimmiten ylenemispäätöksistä vastaavat henkilöt ovat miehiä, jolloin he myös ylentä-

vät miehiä. Ylenemistilanteissa tapahtuva naisten syrjintä johtaa siihen, ettei naisille kerry yhtä paljon kokemusta haasteellisista tehtävistä kuin miehille. (Puttonen 2011, 64.)

Pitkät ja joustamattomat työajat ovat organisaatiosta lähtöisin olevia esteitä naisten ja erityisesti äitien uralla, sillä ne vaikeuttavat perheen ja työuran vaatimusten yhteensovittamista. Johtajan työ mielletään edelleen matkustamista ja ylitöitä vaativaksi kokopäivätyöksi, vaikka todellisuudessa johtajat työskentelevät nykyisin useammassa eri tehtävässä, ja keskittyvät yhteen tehtävään vain hetken kerrallaan ennen kuin huomio siirretään seuraavaan. Tästä huolimatta naisjohtajille on tarjolla vain harvoin mahdollisuuksia hyödyntää joustavaa työaikaa tai osa-aikaisuutta. Työn ja perheen suhteesta keskustellessa uran ja perheen yhteensovittaminen onkin tyyppillisesti naisten ongelma. Miesjohtajat eivät tarvitse naisten tavoin joustavia yhteensovittamisstrategioita, sillä työn ja perheen yhdistämisen ei kovinkaan usein ajatella koskevan heitä. (Puttonen 2011, 64.)

Organisaatioissa voidaan edistää naisten uramahdollisuuksia kiinnittämällä huomiota erityisesti henkilöstön rekrytointiin, urajohtamiseen, kehittämiseen ja koulutukseen, mentorointiin sekä työn ja perheen yhteensovittamiseen (Lämsä 2011, 50). Nämä kaikki ovat yrityksen arvoihin pohjautuvia toimintatapoja, jotka vaikuttavat merkittävästi myös tasa-arvon toteutumiseen (Aaltio-Marjosola 2001, 44). Organisatoriset uraesteet, kuten koulutuksiin pääsy, ovat usein hankalia tiedostaa, jolloin uralla etenemisen vaikeudet on helppo mieltää yksilöstä johtuviksi, eikä niinkään organisaation toiminnasta johtuviksi (Lämsä 2011, 51). Kokeneen mentorin avulla uralla eteneminen voi helpottua, kun johtamiseen saa neuvoja ja tukea niin hyvinä kuin vaikeinakin aikoina (Friedman & Yorio, 2006, 30). Etenemismahdollisuuksien puute, organisaation kyvyttömyys joustaa ja haluttomuus tunnistaa naisten kykyjä voivat johtaa tilanteeseen, jossa moni nainen päättää ryhtyä yrittäjäksi. Naisten onkin kerrottu viihtyvän yrityskulttuureissa, jotka ovat yrittäjämäisiä ja joissa he voivat olla luomassa sääntöjä. Yritysten kautta naiset saavat mahdollisuuden luoda työympäristö, joka on heille itselleen luontainen ja vähemmän hierarkkinen. Joustava työympäristö tarjoaa naisille mahdollisuuden etenemiselle ja urakehityksellä myös äitiyden ja uran yhteensovittamisen näkökulmasta. (Piha 2011, 101–102.)

Naisten johtamisurien edistämiseksi ei riitä organisatoristen käytäntöjen muuttaminen, mikäli organisaatiokulttuurista ja yhteiskunnasta peräisin olevia arvoja ja asenteita ei saada muutettua tasa-arvoisiksi. Huomattavasti syvemmälle juurtuneet yleisemmät kulttuuriset arvot, oletukset ja asenteet, jotka ovat taustalla naisia syrjivissä käytänteissä, näkyvät huonosti tiedostettuina organisatorisina käytäntöinä. (Puttonen, 2011, 64.) Organisaatioiden asenteiden ja käyttäytymisen on siis muututtava, jotta naisten johtamisuria saadaan edistettyä. Muutoksen on lähdettävä organisaatiokulttuurista ja sitä kautta muutettava myös totuttuja käytäntöjä kaikilla organisaation tasoilla. (Lämsä 2011, 49.) Vanhahtavat asenteet ja oletukset toimivat lähtökohtana ennakkoluuloille, jotka jarruttavat asiointilojen muuttumista parempaan suuntaan. Yrityksen ainoa naisjohtaja nähdään vain ”poikkeuksena säännöstä”, jos muut johdon jäsenet ovat miehiä. Naisen asema miehiin nähden on erilainen, sillä hänen asemaansa vaikuttavat myös hänen pukeutumisensa, käytöstapansa sekä kollegasuhteensa. Yrityksissä, esimerkiksi teollisuuden alalla, vallitsevat kulttuurikoodit eivät välttämättä edistä naisten uraa tai ne eivät edes houkuttele naisia hakeutumaan työntekijöiksi tai johtajanurille. (Aaltio-Marjosola 2001, 47.)

4.4 Perheen vaikutus työhön ja urakehitykseen

Suomessa, kuten muissakin Pohjoismaissa, työssäkäyvien naisten määrä on ollut pitkään maailman johtavaa tasoa. Suomalaisista 15–64 vuotiaista naisista kävi töissä 67,4 prosenttia vuonna 2011, kun taas koko euroalueen työssäkäyvien naisten osuus oli 58,2 prosenttia. (Eurostat 2012.) Vanhalan (2007b, 141) mukaan taustalla suomalaisten naisten korkeammassa työllisyysasteessa ovat sodanjälkeinen jälleenrakennus, julkisen sektorin voimakas kasvu 1960-luvulla sekä kunnallinen lasten päivähoitojärjestely. Vaikka naiset käyvätkin miesten tavoin kokoaikaisesti töissä, selitetään usein heidän vähäistä osuutta yritysten huippujohdossa ja heikompaan urakehitykseen edelleen suuremmilla perhevelvoitteilla. (Vanhala 2007b, 141.) Naiset, jotka työskentelevät yritysten johdossa, ovatkin miehiä useammin perheettömiä. Tilastokeskuksen tutkimuksissa on ilmennyt, että naisjohtajilla on vähemmän lapsia kuin naisilla keskimäärin ja johtavassa asemassa olevalla miehellä on enemmän lapsia kuin miehillä keskimäärin. Nais- ja miesjohtajien perhesuhteet eroavat huomattavasti toisistaan, ja naiset ovat miehiä useammin eronneita ja lapsettomia. Perheettömyys ei kuitenkaan ole välttämättömyys urakehitykselle ja täysipainoiselle työelämälle, sillä tutkimukset eivät tue näkemystä, että perheellinen nainen olisi vähemmän urasuuntautunut kuin perheetön. (Piha 2011, 37–39.)

Työn ja perhe-elämän välillä tunnistetut ristiriidat eivät liity ainoastaan sukupuoleen ja rooleihin, vaan myös aikaan ja paineisiin. Työssä vietetyn ajan ja vanhemmuuteen, perheeseen ja muuhun sosiaaliseen toimintaan käytetyn ajan välillä olevat vastakkaisuudet synnyttävät aikaristiriitoja. Paineristiriitojen syntymiseen johtaa työroolin vaatima panostus, jolloin perhe jää vähemmälle huomiolle. Rooliristiriidat johtuvat työn vaatimasta suuresta roolista, joka ei sovi yhteen perheroolin kanssa. Sukupuoliristiriidat kehittyvät työn ongelmista, joissa toinen sukupuoli dominoi ja niistä aiheutuvista käytännöistä. (Aaltio-Marjosola 2001, 189) Tämä voi näkyä miesvaltaisella alalla käytännössä esimerkiksi tilanteessa, jossa on vaikea nimittää johtotehtäviin työntekijää, joka voi jäädä lähes vuodeksi äitiyslomalle (Piha 2011, 40).

Kirsi Piha haastatteli kirjassaan Äitijohtaja (2011) 20 johtavassa asemassa toimivaa äitiä, joiden mielestä yksilölliset ja ennakkoluulottomat ratkaisut vaikuttivat eniten roolien välisessä ristivedossa sekä ylipäänsä perheen ja uran yhdistämisessä. Naiset nimesivät järjestelmällisyyden välttämättömäksi sekä kokivat saavansa apua muiden esimerkeistä oman arjen sujumisen paineissa. He myös korostivat omanlaisia ratkaisuja tehdessään kaaoksensietokyvyn merkitystä, jolla tarkoitettiin kykyä sietää keskeneräisyyttä, suunnitelmien sotkuisuutta ja elämän yllätyksiä. Kaaoksensietokyky koettiin tärkeäksi, sillä ilman sitä roolien, perheen ja uran yhdistäminen voisi olla vaikeaa. Asioiden sujumiseksi tarvitaan kykyä ajatella kokonaisuuksia ja olla takertumatta pikkuseikkoihin. Nämä ovat ominaisuuksia, jotka yleisesti liitetään miehiin ja johtajuuteen. Piha toteaaakin haastattelemiensa naisten tässä asiassa vaikuttavan enemmän mieskollegoiltaan kuin ei-esimiestehtävissä toimivilta naisilta. (Piha 2011, 47–49.)

Vanhala (2007b, 144–145) tuo esille työ- ja perheroolien sovittamiseen liittyvät kolme konfliktia, joita ovat ajankäyttöön liittyvät konfliktit, stressipohjaiset konfliktit ja käyttäytymiskonfliktit. Ajankäyttöön liittyvät konfliktit ilmenevät, kun toisen roolin ajankäyttö estää toisen roolin toteutumista, mikä

on tavanomaista lapsiperheissä. Stressipohjainen konflikti syntyy, kun toisessa roolissa koettu stressi vaikuttaa osallistumiseen toisessa roolissa. Käyttäytymiskonflikti puolestaan viittaa tilanteeseen, jossa toisen roolin edellyttämä käyttäytyminen ei sovi toisen roolin käyttäytymisodotuksiin, kuten joidenkin työtehtävien vaatima kuri ja järjestys sekä kotiroolin edellyttämä lämpö ja rakkaus. Tällaiset konfliktit vaikuttavat niin yksilötasolla, työssä kuin perheessäkin, mutta selvemmin ne vaikuttavat työhön ja siihen suhtautumiseen kuin perhetyytyväisyyteen. Konfliktien vaikutukset näkyvät työtöytyväisyyden alentumisena, uranäkymien huonompana havaitsemisena, suurempana uratytytyymättömyytenä, poissaolojen lisääntymisenä, työkätytytyymisen heikentymisenä ja joissakin tapauksissa myös tuloksellisuudessa. (Vanhala 2007b, 145.)

Pihan (2011, 40) mukaan konfliktit viittaavat tasapainottomaan tilaan, ja jokaisella perheellisellä naisjohtajalla on kokemusta tällaisista konflikteista. Tasapainon saavuttaminen voi olla hankalaa ja turhauttavaa, jolloin voisikin olla parempi keskittyä mieluummin jatkuvaan yhteensovittamiseen. Työnantajan tarjoama joustavuus ja töiden teko kotoa käsin ovat keinoja auttaa naisia yhteen sovittamaan roolejaan ja onnistumaan niissä. Nykyään myös miehet omaksuvat enemmän pehmeitä arvoja, sillä niin miehet kuin naiset arvostavat elämässään perhettä, omaa aikaa ja yhdessä olemista enemmän kuin ennen. (Piha 2011, 40–41.)

4.4.1 Puolison tuki

Kun tarkastellaan sukupuolirooleja historian näkökulmasta, voidaan todeta miesten siirtyneen kohti kotia, perhettä ja ihmissuhteita, kun taas naiset ovat siirtyneet kodista kohti julkista aluetta, valtaa ja päätöksentekoa. Tulevaisuudessa hoivaajan ja huolehtijan rooli liittyy miehen rooliin entistä vahvemmin ja tehtävä perheen hoivaajana vahvistuu entistä enemmän, jotka johtavat työn ja perheen välisen suhteen samankaltaistumiseen sukupuolten välillä. Tutkimuksissa on havaittu naisten kokevan puolison antaman tuen merkittävänä tekijänä työn ja perheen yhdistämisessä, oli sitten kyseessä psykososiaalinen tuki, käytännön tuki tai apu uralle. Kun puhutaan psykososiaalisesta tuesta, tarkoitetaan miehen keskustelemaa, kuuntelemaa ja ratkaisukeskeistä lähestymistapaa naista ja hänen uraansa kohtaan. Puoliso voi käytännössä osoittaa psykososiaalista tukea esimerkiksi kannustamalla ammatilliseen kehittymiseen ja hakeutumaan uudelle uralle, rohkaisemalla erilaisiin työhaasteisiin sekä tarjoamalla ratkaisuja uraan ja perhe-elämään liittyviin haasteisiin. Parhaimmillaan psykososiaalista tukea on kuvattu puolisoitten väliseksi tiimitoiminnaksi, jossa molemmat puoliset pyrkivät tarvittaessa joustamaan ja takaamaan perheen hyvinvoinnin unohtamatta naisen uran edistämistä. (Heikkinen, Hiillos ja Lämsä 2011, 76–80.)

Käytännön tuki kohdistuu lapsiin ja kodinhoitoon, mikä helpottaa erityisesti uran ja perheen yhdistämistä käytännössä sekä vapauttaa energiaa työlle ja uralle. Lapsiin kohdistuva tuki tarkoittaa usein lasten kasvattamista ja harrastuksiin kuljettamista, ja kodinhoitoon liittyvä tuki ruokaostosten tekemistä, ruoanlaittoa ja yleistä vastuunottamista kodista. Puolisoitten välinen systemaattinen neuvottelu kotiin ja lapsiin liittyvistä vastuista on tärkeä tekijä yhdistettäessä uran ja perheen käytäntöjä. Puolison tuki on ollut apu uralle esimerkiksi silloin, kun puoliso on auttanut verkostojen luomisessa tai on ollut mukana naisen työhön liittyvissä edustustilaisuuksissa. (Heikkinen ym. 2011, 76–80.)

Tutkimuksissa on korostunut näkemys, jossa naisjohtajan ongelmana on perhe, joka kuluttaa naisen voimavaroja niin töissä kuin kotonakin. Puolison merkitys nousee avainasemaan, sillä hän toimii voimavarana ja ratkaisevana tekijänä, joka monin tavoin edistää jaksamista ja hyvinvointia, perheen yhdistämistä ja mahdollisuuksia panostaa uraan. (Heikkinen, Hiillos ja Lämsä 2011, 80–81.) Luottamus asioiden sujumiseen kotona on johtavassa asemassa olevia perheellisiä naisia yhdistävä tekijä, jonka takana on osallistuva aviomies tai tuttavien muodostama verkosto. Tukiverkosto voidaan nähdä laajempänä kokonaisuutena kuin oma perhe, sillä usein apua voi löytyä työpaikalta, naapurista tai kaupan ilmoitustaululta, ja tukea voi saada samassa tilanteessa olevilta muilta vanhemmilta. Apua arjen sujumiseen saa myös yhteiskunnan tarjoamista palveluista, kuten kunnallisesta päivähoitosta tai kodinhoitoon liittyvistä palveluista. (Piha 2011, 46–47, 50.)

Naisjohtajien uran ja perheen yhteensovittaminen on ollut keskusteluissa jo pidemmän aikaan, mutta samanaikaisesti myös perheelliset johtavassa asemassa olevat miehet kamppailevat samojen teemojen kanssa. Nykyään myös miesjohtajat haluavat keskittyä yhä enemmän perheen kanssa viettävään aikaan, mikä on näkynyt miesten perhevapaiden käytön hienoisena lisääntymisenä. Osittain taustalla on yritysten johtoon astunut uusi sukupolvi, jonka ajatukset perheestä eroavat vanhemman sukupolven edustajista. Nuorempien arvomaailmaan kuuluvat työnulkopuoliset asiat, minkä takia organisaatiot ovat joutuneet miettimään käytäntöjään. Pintansa pitävät vanhat käytännöt hidas- tavat kehitystä monella työpaikalla, jolloin käytännön kehitystoimet jäävät usein puolitiehen. Johtajalle on usein haasteellista tehdä raja työ- ja vapaa-ajan välille, jolloin esimerkiksi puhelinta ei voi sulkea kokonaan illallakaan. Tutkimusten mukaan on vaikeinta sovittaa yhteen työ ja perhe lasten ollessa pieniä, mutta lasten kasvaessa ja uran edetessä usein opitaan jakamaan aikaa. (Laakso 2011.)

Vaikka vanhempainvapaiden käyttö miesten keskuudessa on hieman lisääntynyt, tulisi niiden käytön jakaantua tasaisemmin vanhempien välillä, jotta naisetkin pysyisivät paremmin työelämässä ja urakehitys ei katkeaisi. Vapaiden tasapuolinen jakaminen tulisi aloittaa lapsen ollessa vauvaiässä, jolloin jakautuminen tapahtuu myöhemminkin tasaisesti. Isän ja lapsen suhteesta tulee hyvä ja toimiva, kun sitä on rakennettu alusta asti, jolloin isänkin on helpompi jäädä kotiin lapsen sairastuessa. Miehillä yleiseen halukkuuteen ja ratkaisuun käyttää vanhempainvapaata vaikuttavat asenteet työpaikoilla. Isyysvapaiden käytön yleistymisen seurauksena yritysten johtajilta on alkanut kuulua kriittisiä kommentteja, sillä isyysvapaan pitäminen ei sovi tehokkuutta korostavaan yrityskulttuuriin. Etenkin pitkien perhevapaiden pitäminen koetaan erityisen ongelmallisena yksityissektorilla, jolla työskentelee 80 prosenttia miehistä. Tämä näkyy käytännössä yksityissektorilla työskentelevien miesten lyhyempinä isyysvapaina verrattaessa julkisella sektorilla työskenteleviin. (Piha 2011, 51–52.)

Vaikka miehet kohtaavat naisia enemmän negatiivisia asenteita perhevapaiden käytöstä, nähdään miesten pitämät vanhempainvapaat positiivisena asiana naisvaltaisilla ja ”luovilla” aloilla sekä suurkaupungeissa. Isän vanhempainvapaan pitäminen on yleisintä perheissä, joissa äiti on hyvätuloinen ja/tai akateemisesti koulutettu. Isän ollessa korkeasti koulutettu, esimiesasemassa tai asiantuntija-tehtävissä pitää hän tutkimusten mukaan lyhyempiä vanhempainvapaata kuin vähemmän koulutettu, työntekijäasemassa oleva tai alempana toimihenkilönä työskentelevä. Useimmat naiset eivät ole ko-

keneet esimiehen taholta kielteistä suhtautumista vanhempainvapaan pitämiseen, toisin kuin miehet. Miehillä ongelmallisin tilanne onkin usein pelkästään asian esille ottaminen esimiehen kanssa. Vanhempainlomista puhuttaessa miehillä saattaa olla siitä liian ruusuinen kuva, sillä loma tuskin kuvaa parhaiten kyseistä ajanjaksoa. Useat naiset ovatkin todenneen ajatuksen töiden teosta samanaikaisesti lasten hoitamisen kanssa olleen melko epärealistinen ajatus, sillä lapset eivät välttämättä toteuta ennalta suunniteltuja aikatauluja. (Piha 2011, 52–53.)

4.4.2 Perhe ja organisaatio

Organisaatiossa arkea voidaan helpottaa esimerkiksi yksilölliset ratkaisut sallivalla työkuultuureilla, joka vaatii vanhojen mallien kyseenalaistamista. Organisaatio voi tukea perheen ja uran yhdistämistä sekä vähentää äitiyslomalta palaavan äidin kulttuurishokkia tarjoamalla tälle mahdollisuuden osallistua työhön jo äitiysloman aikana sekä helpottaa äitiyslomalta paluuta. Äidin töihin paluun onnistumisessa onkin ratkaisevassa asemassa esimies ja hänen asenteensa, sillä hän voi asenteellaan tukea perheen ja uran yhteensovittamista tai pitää sitä työpaikan ulkopuolisena asiana. Lähes vuoden mittaisella poissaololla työelämästä saattaa olla merkittävä vaikutus, sillä työvälineet muuttuvat, työpaikan tehtävät voivat vaihtua ja organisaatiossa tai toimialalla voi tapahtua suuriakin muutoksia. Kun yritys pitää äidin hänelle sopivalla tavalla kiinni yrityksen arkipäivässä, helpottuu töihin paluu merkittävästi. Yksilölliset työaika- ja työtehtäviä ratkaisut sekä entistä aikaisempi työhön palaavan huomiointi tukevat siirtymistä takaisin työelämään, eikä tulisi unohtaa antaa tarpeeksi aikaa sopeutua työtehtäviin ja -yhteisöön töihin paluutilanteessa. Mitä kauemmin työntekijä on ollut perhepaikalla, sitä suuremmaksi kasvaa tuen ja yksilöllisen työnohjauksen tarve. (Piha 2011, 53–54, 58–59.)

Naisilla yksi keskeisimmistä tekijöistä perheen ja uran ristiriidan sovittamisessa on joustava työaika, sillä monet kokevat perheen ja uran yhdistämisen helpoksi tehdessään lyhyempää työviikkoa tai töitä muualla kuin työpaikalla. Läheskään kaikki yritykset eivät tarjoa mahdollisuutta joustavaan työaikaan, joka yleensä perustuu ylimmän johdon linjaukseen olla hyödyntämättä mahdollisuutta joustaa työajoissa tai esimerkiksi pitää kotipäiviä. Johdon käyttäytyminen antaa tällöin kuvan, ettei johtotehtävissä työskentely ja joustava työaika kuulu yhteen. Kuitenkin on voitu osoittaa, että tällaisia malleja ja kehittävät ja käyttävät yritykset ovat arvostettuja. (Piha 2011, 54–55.)

Pelkkien tuntien ja paikalla olemisen perusteella tapahtuva työn arvostaminen alkaa olla vanhanaikainen käsitys, sillä työntekokulttuuri on muuttumassa sähköpostin, internetin, kännyköiden ja muun tekniikan ansiosta. Tutkimusten perusteella voidaan todeta, ettei tuottavuus ole niin riippuvainen toimistoajasta kuin yleensä on luultu, ja että joustavan työn tekijät ovat tuottavampia kuin muut. Joustavan työajan on todettu johtavan pidempi aikaisiin työsuhteisiin, sillä se houkuttaa äitejä palaamaan takaisin samaan yritykseen äitiysloman päätyttyä. Joustavuutta voi olla esimerkiksi liukuva työaika, nelipäiväinen työviikko tai kotona tehdyn työpanoksen huomioiminen. Joustavassa työajassa on työntekijän kannalta olennaisinta, että se helpottaa lapsenhoito-ongelmia ja kotipaineita. Joustavat työjärjestelyt vaativat luottamusta työnantajalta ja vastuuta työntekijältä, että työt tulevat hoidettua tavalla tai toisella. (Piha 2011, 55–56.)

5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Opinnäytetyön tarkoituksena on toteuttaa toimeksiantona tasa-arvosuunnitelma yritys X:lle. Tehtävänä on tuottaa yritys X:lle tasa-arvolain edellyttämä tasa-arvosuunnitelma, joka on suoraan hyödynnettävissä ja vastaa yrityksen tarpeita. Tehtävänä on myös löytää pääkehittämiskohteet ja muodostaa niille toimenpide-ehdotukset. Työn tavoitteena on edistää tasa-arvosuunnitelman avulla yritys X:n tasa-arvoa sekä erityisesti naisten uramahdollisuuksia. Pääongelmaksi tutkimuksessa muotoutui ”miten tasa-arvo toteutuu yritys X:ssä?”, joka jaettiin vielä alaongelmaan ”miksi naisia ei ole esimestehtävissä?”.

5.1 Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmien valinta

Tutkimus tarkoittaa systemaattista toimintaa, jonka tavoitteena on lisätä tietoa. Holopainen ja Pulkkinen (2012, 20) jakavat tutkimukset teoreettisiin ja empiirisiin tutkimuksiin. Teoreettinen tutkimus on perustutkimusta, jossa etsitään uutta tieteellistä tietoa ja luodaan uusia menetelmiä. Empiirisillä tutkimuksilla tarkoitetaan soveltavia tutkimuksia, jotka pyrkivät käytännön tavoitteisiin. Empiiriset tutkimukset on mahdollista jakaa kvalitatiivisiin ja kvantitatiivisiin tutkimuksiin. Kvalitatiivisilla eli laadullisilla tutkimuksilla etsitään vastauksia kysymyksiin ”miksi?”, ”miten?” ja ”millainen?” tutkimusaineiston ollessa suppeahko. Kvantitatiiviset eli määrälliset tutkimukset vastaavat kysymyksiin ”mikä?”, ”missä?”, ”kuinka usein?” ja ”kuinka paljon?” ja ominaisuuden mittaamiseen käytetään välimatka- tai suhdeasteikkoa. Kvantitatiivisissa tutkimuksissa aineisto on usein suuri, ja ilmiötä kuvataan numeroin. Holopaisen ja Pulkkinen (2012, 21) mukaan usein kuvitellaan virheellisesti, että tilastollisia menetelmiä olisi mahdollista käyttää vain määrällisissä tutkimuksissa, mutta tilastollisia menetelmiä voidaan hyödyntää myös laadullisissa tutkimuksissa. (Holopainen & Pulkkinen 2012, 18, 20–21.)

Empiiristä tutkimusta tehtäessä valitaan käytettävä tutkimusstrategia. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (1997, 129) esittelevät Robsonin jaottelemat kolme perinteistä tutkimusstrategiaa, joita ovat kokeet, survey-tutkimus ja tapaustutkimus. Survey- eli kyselytutkimuksessa joukolta ihmisiä kerätään tietoa standardoidussa muodossa kuten kyselylomakkeella. Tapaus- eli case-tutkimuksessa valitaan tyypillisesti tutkimuskohteeksi yksi ilmiö, tapaus, tilanne tai joukko tapauksia, johon syvennytään perusteellisesti ja pyritään muodostamaan hyvä kuvaus ilmiöstä. Sen tavoitteena on tutkia tiettyä yksittäistapausta mahdollisimman tarkasti, jonka jälkeen tehdään johtopäätökset ja mahdolliset toimenpidesuosituksia. Tapaustutkimus toteutetaan luonnollisessa ympäristössään ja sille tyypillisiä tutkimuskysymysten muotoja ovat ”miten?”, ”kuinka?” ja ”miksi?”. Case-tutkimus on kokonaisvaltainen ja syvälinen tutkimus, jossa voidaan hyödyntää useita eri tietolähteitä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 129–130; Holopainen & Pulkkinen 2012, 21; Kananen 2013, 28, 54.) Opinnäytetyön tutkimusstrategia koostuu tapaustutkimuksesta, johon yhdistyy myös survey-tutkimus. Tutkimuksen kohteena on yritys X ja sen henkilöstön kokemuksia tasa-arvoon liittyen tutkitaan heidän työympäristönsä.

Kananen (2013, 75) mukaan ”tapaus eli case on yksikkö, joka muodostaa tutkittavan ilmiön.” Tapauksia voi olla yksi tai useampi ja se voi olla henkilö, yritys, toimiala, ohjelma, kurssi tai tapahtuma.

Tutkimuksen alussa valitaan tutkimusyksikkö, eli mikä on case ja millä tasolla tutkimus suoritetaan. Tämän jälkeen voidaan valita tapaus eri tapausten joukosta, kuten mikä yritys valitaan. (Kananen 2013, 75.) Tässä tapaustutkimuksessa tutkimusyksikkönä on tasa-arvon toteutuminen, jota tutkitaan yritys X:ssä toimeksiannon perusteella. Kun tutkimusyksikkö on tiedossa, päätetään tiedonkeruun toteuttamisesta (Kananen 2013, 75).

Tapaustutkimuksessa tutkimusongelmaan saadaan vastaus keräämällä tietoa useista eri lähteistä, kuten kirjallisista dokumenteista, teemahaastatteluista, havainnoinneista ja kvantitatiivisen tutkimuksen kyselyistä. Tieteellinen tutkimus vaatii aina teorioita selittämään ilmiöitä tai menetelmiä. Tieteellisessä työssä tunnusomaista on teoriaosuus, jota voidaan kutsua myös viitekehyyksi. Case-tutkimus koostuu kahdesta pääosasta eli teoreettisesta ja empiirisestä osasta. Teorian tarkoituksena löytää ilmiöiden sisäisiä ja välisiä riippuvuussuhteita sekä tekijöitä eli muuttujia, joista ilmiö muodostuu ja jotka vaikuttavat ilmiön toimintaan. (Kananen 2013, 45–46, 77.) Opinnäytetyön kirjallinen aineisto on kerätty tukemaan teoreettista viitekehystä ja se koostuu ilmiötä selittävistä teorioista, aikaisemmista tutkimuksista ja raporteista. Kirjallista aineistoa on hyödynnetty teemahaastatteluaineiston ja kvantitatiivisen aineiston tukena.

Aineistoa voidaan kerätä useita metodeja hyödyntäen kuten havainnoin, haastatteluin ja dokumentteja tutkien. Laadullista tutkimusta laajemmassa tapaustutkimuksissa voidaan hyödyntää myös määrällisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä. Määrällisen tutkimuksen otanta ei kuitenkaan kuulu Kananen (2013, 76) mukaan case-tutkimukseen, sillä otanta ja otantatavat kuuluvat tilastotieteen termistöön. (Hirsjärvi ym. 1997, 130; Kananen 2013, 28, 76.) Tutkimuksen alussa on määriteltävä, mikä joukko tutkitaan. Tätä joukkoa kutsutaan perusjoukoksi, joka koostuu tutkimusyksiköistä eli tilastoyksiköistä. Kokonaistutkimuksessa perusjoukon jokainen otantayksikkö tarkastellaan. (Holopainen & Pulkkinen 2012, 15, 29.) Opinnäytetyön kyselytutkimus tehtiin kokonaistutkimuksena, jonka perusjoukkona oli koko yritys X:n henkilöstö. Tasa-arvoselvityksen kannalta oli olennaista saada mielipide kaikilta työntekijöiltä, jotta tasa-arvon todellinen tila voitiin selvittää.

Tilastoyksiköistä saadaan tietoja mittaamalla, joka tarkoittaa tilastoyksikön tarkasteltavaan ominaisuuteen mittaluvun tai mittasymbolin liittämistä. Mittaamisen tasoa kuvaavia mitta-asteikkoja ovat luokittelu-, järjestys-, välimatka- ja suhdeasteikko. Mitta-asteikkona kyselytutkimuksessa käytettiin luokittelu- ja järjestysasteikkoja. Luokitteluasteikossa tilastoyksiköt luokitellaan ennalta määrättyihin luokkiin siten, että kukin tilastoyksikkö kuuluu vain yhteen luokkaan. Esimerkkejä luokitteluasteikon mittauksesta ovat sukupuoli, veriryhmä, uskonnollinen vakaumus ja kotikunnan mitta. Holopaisen ja Pulkkinen (2012, 15) mukaan järjestysasteikolla tilastoyksiköt sijoitetaan ennalta määrättyihin luokkiin, joilla on yksikäsitteinen järjestys. Järjestysasteikolla voidaan mitata sosiaaliryhmää, sotilas-arvoa ja monia mielipidemittauksia. Molempia luokkia voidaan kuvata numeroarvoilla, mutta niillä ei yleisesti suoriteta mitään laskutoimituksia. Usein kuitenkin mielipidetutkimuksissa lasketaan muun muassa keskiarvoja, jolloin pyritään saamaan ennemminkin yleiskuva tuloksesta. (Holopainen & Pulkkinen 2012, 15.)

Määrällisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä on hyödynnetty tässä tapaustutkimuksessa kyselytutkimusta. Yhteiskunnan ilmiöistä, ihmisten toiminnasta, mielipiteistä, asenteista ja arvoista voidaan kerätä ja tarkastella tietoa kyselytutkimuksen avulla. Kyselytutkimuksessa vastaajalle esitetään kysymyksiä kyselylomakkeella, joka toimii mittausvälineenä. Kyselytutkimuksessa mittarit koostuvat kysymyksistä ja väitteistä, ja niitä voidaan muotoilla itse tai hyödyntää aiemmin käytettyjä mittareita. (Vehkalahti 2008, 11–12.) Kyselytutkimuksen etuna on laaja tutkimusaineisto, sillä tutkimuksessa voidaan kysyä monia asioita ja siihen voi osallistua useita henkilöitä. Kyselymenetelmä on tehokas säästäten aikaa ja vaivaa, sillä huolellisesti suunniteltu lomake nopeuttaa käsittelyä ja analysointia. (Hirsjärvi ym. 1997, 189.) Opinnäytetyössä käytettiin sähköistä kyselytutkimusta lain edellyttämän tasa-arvoselvityksen tekemiseen, ja sen pohjalta tehtiin myös tasa-arvoon liittyvät kehitysehdotukset yritys X:lle.

Tapaustutkimuksen yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä on teemahaastattelu. Teemalla tarkoitetaan laajaa asiakokonaisuutta, joka erottaa sen kysymyksestä. Kysymys kohdistuu johonkin ilmiöön liittyvään yksityiskohtaan ja on tarkempi. Teemat ovat tavallaan laaja-alaisia kysymyksiä tai aihealueita keskustelulle, joihin ei voi vastata lyhyesti. Haastattelulla tarkoitetaan sananmukaisesti tutkijan ja tutkittavan kasvokkain tapahtuvaa kontaktia. Teemahaastattelulla pyritään löytämään tutkimusongelmaan liittyviä asioita, joiden avulla ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä voidaan kasvat-
taa. Teemahaastattelu on mahdollista suorittaa yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Yksilöhaastattelussa on nimensä mukaisesti kohteena yksi haastateltava, kun taas ryhmähaastattelussa on kerralla useampi havaintoyksikkö haastateltavana. Yksilöhaastattelut ovat tarkempia ja tuottavat luotettavampaa tietoa kuin ryhmähaastattelut, sillä kaikkien mielipiteen esiintuominen voi olla haastavaa ryhmätilanteissa. (Kananen 2013, 93–94.) Jo toimeksiantovaiheessa oli selvää, ettei yritys X:ssä työskentele naisia esimiestehtävissä. Syitä, miksi näin ja miksi sama tilanne leimaa teollisuuden alaa, päätettiin selvittää osana opinnäytetyötä. Vastauksia näihin kysymyksiin etsittiin teemahaastatteluiden avulla. Teemahaastattelut suoritettiin kolmelle yritys X:n työntekijälle sekä yhdelle naisেসimiehelle, joka työskentelee teollisuuden alan eri yrityksessä Pohjois-Savossa.

5.2 Kyselyn ja haastattelun suunnittelu ja toteutus

Kysely

Yritys X:lle tehdyn tasa-arvokyselyn suunnittelu alkoi perehtymisestä aiemmin tehtyyn tasa-arvokyselyyn sekä alan kirjallisuuteen. Vanhaa vuonna 2008 tehtyä kyselyä täydennettiin muutamilla kysymyksillä, jotka nousivat esiin teoria-aineistosta. Kyselyyn lisättiin myös kaksi naisjohtajuutta käsittelevää kysymystä, joiden avulla haettiin näkökulmaa toiseen tutkimusongelmaan. Kyselyyn vastaamisesta pyrittiin tekemään helppoa ja vaivatonta käyttämällä sähköistä Webropol-ohjelmaa, joka myös tallentaa vastaukset automaattisesti järjestelmään. Yhdessä toimeksiantajan kanssa päätettiin järjestää työntekijöille tietokoneita käytettäväksi vastaamiseen, jotta kaikille tarjoutui mahdollisuus vastata kyselyyn. Toimeksiantaja vastasi tietokoneisiin, vastaamiseen ja aikataulutukseen liittyvistä järjestelyistä työpaikalla.

Tutkimuksen kyselyn alkuun sijoitetulla saatteella pyrittiin lisäämään kiinnostavuutta kyselyä kohtaan sekä herättämään ajatuksia aiheesta. Saatteessa kuvattiin kyselyn tarkoitusta, tavoitteita ja mihin tuloksia käytetään sekä kerrottiin lyhyesti perustietoja tasa-arvosta. Vastaamishalukkuutta pyrittiin lisäämään tuomalla esille kyselyyn vastaamiseen kuluva aika sekä korostamalla anonymiteettiä. Vastaamiseen annettiin ohjeeksi omien kokemusten perusteella vastaaminen tai omaan arvioon perustuen, mikäli asiasta ei ollut henkilökohtaista kokemusta.

Kyselyyn vastaamisen helpottamiseksi kysymykset vastausvaihtoehtoineen muotoiltiin valmiiksi sekä käytettiin monivalintakysymyksiä ja asteikkoihin perustuvia kysymyksiä. Valmiilla vastausvaihtoehtojilla pystyttiin myös minimoimaan vastausvirheitä, joita voi syntyä esimerkiksi haastattelijan yrittäessä tulkita vastaajan epämääräisiä vastauksia (Holopainen & Pulkkinen 2012, 42). Avoimia kysymyksiä hyödynnettiin kyselyn loppupäässä, jossa kerättiin mielipiteitä muun muassa naisiesimiehiin ja tasa-arvon epäkohtiin liittyen. Webropol-ohjelman rajoissa kyselystä pyrittiin tekemään mahdollisimman yksinkertainen, yksiselitteinen ja selkeä. Kysymykset numeroitiin juoksevasti ja ryhmiteltiin aiheen mukaan loogisiksi kokonaisuuksiksi. Kysymysten järjestyksessä pyrittiin noudattamaan Holopaisen ja Pulkkinen (2012, 43) ehdottamaa sijoittelua, jossa helpot kysymykset laitettiin kyselyn alkuun ja vaikeat ja arkaluonteiset kysymykset lomakkeen loppuun. Kyselyyn sisällytettiin myös muutamia kontrollikysymyksiä, joiden avulla seurattiin vastausten todenmukaisuutta.

Sähköisessä kyselyssä hyödynnettiin Webropolin ominaisuutta, jolla kysymyksien määrään sivulla voitiin vaikuttaa. Sivulla näkyvät kysymykset liittyivät samaan aihepiiriin ja sivun pituus pysyi lyhyenä. Etenkin mielipidekysymyksiä ryhmiteltiin ja yhdistettiin, jotta kysymyksen pituus pysyi mielekkäänä. Tekniikka mahdollisti myös niin sanotut hyppy kysymysten välillä, eli tiettyyn kysymykseen vastatessa esimerkiksi kielteisesti ohjelma hyppää automaattisesti seuraavaan kysymykseen jättäen välistä kysymykset, jotka eivät koske vastaajaa hänen vastauksensa perusteella. Vastauksesta riippuen kysely siirtyy siis jatkokysymykseen tai suoraan seuraavaan kysymykseen. Tällöin vastaajan ei myöskään tarvitse vastata kysymyksiin, jotka eivät häntä koske.

Tasa-arvoselvityksenä toimivan kyselyn alkuun sijoitettiin taustakysymykset, joita olivat sukupuoli, ikä, työsuhteen luonne, tyyppi ja kesto sekä osasto, jolla työskentelee. Taustakysymyksiä suunniteltaessa oli huomioitava vastaajien yksityisyyden säilyttäminen, ettei yksittäisiä vastauksia pysty tunnistamaan. Uusia kysymyksiä vanhaan kyselyyn verrattuna olivat työsuhteen luonne ja tyyppi (kysymykset 3 ja 4), osasto, jolla työskentelee (kysymys 6), koulutuksen sisällön vaikutus uran edistämiseen (kysymys 9), sukupuolen vaikutus uralla etenemiseen (kysymys 18), perhevapaiden käyttöön kannustaminen (kysymys 27), eri-ikäisten tasa-arvo (kysymys 32), naisiesimieheen suhtautuminen (kysymys 33), naisten johtamistavan erilaisuus (kysymys 34), edellisen tasa-arvosuunnitelman vaikutus (kysymys 35) ja keskeisin tasa-arvo-ongelma työpaikalla (kysymys 36). Vanhasta kyselystä yksi kysymys jaettiin kahteen osaan vastaamisen keventämiseksi, joista toiseen lisättiin työtulosten arvostusta ja yhtäläistä palkitsemista käsittelevät kohdat (kysymykset 30 ja 31).

Tapaustutkimuksen kysely päätettiin toteuttaa standardoidusti, jolla tarkoitetaan vastausten keräämistä vastaajilta täsmälleen samalla tavalla. Kysymykset olivat strukturoituja, eli kysymysten ja väit-

teiden muoto sekä järjestys oli täysin määritelty. (Hirsjärvi ym. 1997, 189, 204.) Muutamisiin monivalintakysymyksiin ja skaaloihin perustuviin kysymyksiin oli lisätty myös avoin vastausvaihtoehto, jotta saataisiin esiin mahdollisia uusia näkökulmia. Täysin avoimia kysymyksiä oli kaksi, joilla etsittiin vastauksia tasa-arvon keskeisiin ongelmiin ja otettiin vastaan tasa-arvon kehittämisehdotuksia. Monivalintakysymyksiä ja asteikkoihin perustuvia kysymyksiä käytettiin niiden helpon vastattavuuden ja vertailtavuuden vuoksi (Hirsjärvi ym. 1997, 195, 197).

Monivalintakysymyksissä pyrittiin luomaan kattavat ja toisensa poissulkevat vastausvaihtoehdot. Suuressa osassa kysymyksiä käytettiin asteikkoihin eli skaaloihin perustuvaa kysymystyyppiä, jossa Hirsjärven, Sajavaaran ja Remeksen (1997, 195) mukaan esitetään väittämiä, joista vastaaja valitsee sen, miten vahvasti hän on samaa tai eri mieltä kuin esitetty väittämä. Mielipidetutkimuksiin soveltuu hyvin Likertin käyttämä 5- tai 7-portainen asteikko, jonka vaihtoehdoista muodostuu nouseva tai laskeva skaala. Asteikon ääripäinä voi olla esimerkiksi ”täysin samaa mieltä” – ”täysin eri mieltä”. (Hirsjärvi ym. 1997, 195–196.) Kyselyssä asteikkona käytettiin 5-porrasta, jotka olivat ”täysin samaa mieltä”, ”osittain eri mieltä”, ”osittain samaa mieltä”, ”täysin samaa mieltä” ja ”en osaa sanoa”. 5-portaisella asteikolla pyrittiin varmistamaan kaikille sopivat vastausvaihtoehdot. ”En osaa sanoa”-vaihtoehto otettiin mukaan, jotta vastaajat eivät mielipiteen puuttuessa vääristäisi tulosta.

Ennen kyselylomakkeen avaamista vastaajille, testattiin se kolmella henkilöllä muutamaan otteeseen. Ensimmäisen kerran jälkeen yhden kysymyksen hyppyä korjattiin sekä tarkastettiin kirjoitusvirheet. Samalla lisättiin kysymykseen 27 vastausvaihtoehdoksi ”minulla ei ole lapsia”. Tämän jälkeen kysely testattiin vielä kerran, jonka jälkeen kyselyyn vastaamisesta tiedotettiin henkilöstölle. Kyselystä tiedotettiin sähköpostitse esimiehille ja muille sähköpostin omaaville työntekijöille, henkilöstötilaisuudessa sekä yrityksen info-televisiossa. Kyselyn vastausajaksi suunniteltiin aluksi kahta viikkoa, mutta pääsiäislomien takia aikaa päätettiin pidentää viikolla, jolloin lopulliseksi vastausajaksi muodostui 26.3.–17.4.2013. Kyselyyn vastaamisesta muistutettiin 8.4.2013 sähköpostitse. Koko henkilöstön yhteisessä tilaisuudessa 11.4.2013 tiedotettiin vielä kyselyyn vastaamisesta ja 16.4.2013 esimiehiä muistutettiin vielä sähköpostitse vastaamisesta. Tasa-arvoselvitystä varten suunniteltu kyselylomake on opinnäytetyön liite 3 ja kyselyn sähköpostisaate liite 2.

Haastattelu

Teemahaastattelu valittiin tiedonkeruumenetelmäksi naisjohtajuutta käsiteltävään tutkimusongelmaan, sillä se ei rajoita haastateltavien vastauksia, mutta suunnitellut teemat linjaavat haastattelutilannetta. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan teemahaastattelussa ei ole tarkkoja, yksityiskohtaisia ja valmiiksi muotoiltuja kysymyksiä, vaan se kohdentuu tiettyihin ennalta suunniteltuihin teemoihin. Teemahaastattelu on avointa haastattelua hieman strukturoidumpi, sillä aihepiirit ja teemat on valmisteltu aikaisempien tutkimusten ja aihepiiriin tutustumisen pohjalta. Kaikille haastateltaville esitetään samat teemat, joskin niissä liikutaan joustavasti eikä etenemisreittiä ole suunniteltu etukäteen. Teemojen käsittelyjärjestys on vapaa ja jokainen haastateltava voi puhua asioista haluamassaan laajuudessa. Teemat voidaan listata esimerkiksi ranskalaisin viivoin, jonka tueksi voi-

daan laatia joitakin apukysymyksiä tai avainsanojan keskustelun varmistamiseksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Haasteltavista kolme valittiin yrityksen sisältä ja yksi organisaation ulkopuolelta. Valituista henkilöistä kolme oli naisia ja yksi mies. Henkilöitä päättäessä pyrittiin valitsemaan henkilöitä, joita ilmiö koskettaa tai he tietävät siitä eniten, kuten Kananen (2013, 94) suosittelee. Haastateltavista yhdellä oli ollut naiesimies, yksi työskenteli suunnittelutehtävissä ja kaksi edusti johtoporasta. Haastateltavien henkilöiden nimikkeitä olivat pääkirjanpitäjä, suunnitteluinsinööri, talousjohtaja sekä tuotantojohtaja. Henkilöt esiintyvät opinnäytetyössä nimettöminä toimeksiantajan toiveesta, jotta työhön liittyvät yritykset eivät ole tunnistettavissa. Haastateltavien määrää ei voida useinkaan määritellä ennalta, mutta eräissä tapauksissa ilmiöön liittyvien henkilöiden määrä on niin pieni, että he kaikki voivat osallistua tutkimukseen. Ilmiössä, jossa on paljon havaintoyksiköitä, haastateltavia valitaan niin paljon, että vastaukset alkavat toistaa itseään, eli saturoituvat. Saturaatio ei toteudu tilanteissa, joissa tapauksia on vain yksi tai muutama. (Kananen 2013, 95.) Haastateltavien määrää pidettiin tutkimuksessa alhaisena, sillä opinnäytetyön pääpaino oli tasa-arvon selvittämisessä. Merkittävä syy haastateltavien määrään oli myös naiesimiesten puute teollisuuden alalla Pohjois-Savon alueella, joten ilmiötä koskevien määrä oli vähäinen. Suurempi havaintoyksiköiden määrä olisi johtanut kokonaan omaan tutkimukseensa.

Teemojen kohdentamiseksi on perehdyttävä aihepiiriin hyvin, sillä se ohjaa käsiteltävien teemojen valintaa. Teemoja valitessa pyritään kattamaan koko ilmiö mahdollisimman hyvin, joka ei onnistu ilman näkemystä tutkittavasta tapauksesta. Teemoja suunniteltaessa tulisi varmistaa, että ilmiön kaikki osa-alueet ovat mukana. Teemahaastattelussa edetään yleisestä yksityiseen, jolloin teemojen sisällä voi olla yksityiskohtaisia ja ilmiötä täsmentäviä kysymyksiä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Kananen 2013, 96.) Teemahaastattelu muodostettiin naisjohtajuutta käsittelevien teorioiden pohjalta, ja se lähetettiin etukäteen haastateltaville. Teemoja oli kuusi: taustakysymykset, johtajan piirteet, organisaatiokulttuuri, perhe, naisjohtajien määrä ja muut syyt. Kaikki haastateltavat vastasivat ensimmäisenä taustakysymyksiin, joita olivat haastateltavien ikä, koulutus, siviilisäät, perhe, työhistoria, nykyisen työn työnkuvaus, kauanko ollut alalla ja kyseisessä yrityksessä. Tämän jälkeen haastateltavat saivat oman valintansa mukaan siirtyä valitsemaansa teemaan, josta keskusteltiin haastateltavan kanssa niin kauan kuin he halusivat. Haastattelurunko on liitteenä 5.

Teemoja tukemaan oli tehty ennen haastatteluja tukikysymyksiä, joita käytettiin keskustelun ylläpitämiseksi tarvittaessa. Kysymyksiä suunniteltaessa vältettiin johdattelevia kysymyksiä, jotta kysymyksiin saataisiin mahdollisimman avoimia vastauksia. Haastatteluista kolme tehtiin torstaina 21.3.2013 ja yksi keskiviikkona 27.3.2013. Haastattelut tallennettiin digitaalisella nauhurilla haastateltavien suostumuksella, sillä käsin kirjaamisen riskinä on tiedon osittainen hukkaaminen. Tämä antoi myös haastattelijalle mahdollisuuden keskittyä itse haastatteluun, eikä sen ylöskirjaamiseen. Digitaalisen tallenteen etuna ovat myös sen tallentamat äänenpainot ja tauot, jotka voivat kertoa enemmän kuin sanat. Teemahaastattelut muutetaan tekstimuotoiseksi mahdollisimman sanatarkasti, ja sitä noudatettiin myös opinnäytetyössä. Litteroinnilla tarkoitetaan erilaisten tallenteiden, äänitteiden, kuvien ja videoiden kirjaamista kirjalliseen muotoon. Usein litteroinnista käytetään melko kar-

keaa tasoa, jossa huomioidaan lauseen ydin tiivistetyssä muodossa ja vastaajan koko ilmaisua ei ole tuotu esille. Tarkimmillaan litterointi huomioi puheen lisäksi myös eleet ja äänenpainot taukoineen. (Kananen 2013, 98–99.)

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Opinnäytetyön luotettavuuden arviointi tapahtuu tarkastelemalla opinnäytetyön prosessin vaiheita. Kananen (2013, 115) mukaan luotettavuudessa on kysymys siitä, että eri vaiheet on tehty oikein luotettavan ja uskottavan tutkimustiedon tuottamiseksi. Opinnäytetyön tulosten tulisi olla oikeita, luotettavia ja uskottavia. Tieteessä luotettavuuskäsitteitä ovat reliabiliteetti, eli tutkimus tulosten pysyvyys ja validiteetti, eli tutkitaan oikeita asioita. (Kananen 2013, 115–116.) Mittauksen luotettavuuden kannalta validiteetti on ensisijainen peruste, sillä mikäli mitataan väärää asiaa, ei reliabiliteetilla ole merkitystä (Vehkalahti 2008, 41).

Validiteetti

Validiteetilla voidaan Holopaisen ja Pulkkinen (2012, 16) mukaan ilmaista missä määrin on pystytty mittaamaan sitä, mitä pitikin mitata. Ihanteellisessa tilanteessa muuttuja mittaa täsmälleen sitä, mitä sen oli tarkoituskin mitata. (Holopainen & Pulkkinen 2012, 16.) Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan tiivistettynä ”validiteetissa on kyse siitä, onko tutkimus pätevä; onko se perusteellisesti tehty, ovatko saadut tulokset ja tehdyt päätelmät oikeita”.

Tasa-arvokyselyä suunniteltaessa käytettiin pohjana vuonna 2008 suoritettua tasa-arvokyselyä, johon oli vastannut 112 henkeä. Kysely siis oli saanut suuren vastaajamäärän, mikä kuvasti kyselyn toimineen jo aiemmin. Kyselyä tarkennettiin ja kysymyksiä lisättiin, jotta teoriassa käydyt asiat sisältyivät myös kyselyyn. Mittaria tulee käyttää oikeaan kohteeseen, oikealla tavalla ja oikeaan aikaan kohteen tavoittamiseksi (KvantiMOTV 2008). Kyselyn tarkoituksena oli selvittää tasa-arvon tilaa yritys X:ssä, joten kysely toteutettiin kokonaistutkimuksena, joka samalla paransi tutkimuksen validiteettia. Vastausten määrää pyrittiin lisäämään helpottamalla vastaamista järjestämällä työntekijöille tietokoneita sitä varten. Tutkimuksen validiteettia kuitenkin saattoi heikentää aika, jona kysely suoritettiin, sillä osa henkilöstö vietti silloin pääsiäislomaa. Kyselyyn vastaaminen kuitenkin oli mahdollista kolmen viikon ajan, joten kaikille tarjottiin mahdollisuus vastata siihen.

Tutkimuksen validiteettia nostaa kaikesta huolimatta kohtuullinen vastausprosentti, joka oli 60 %. Kyselyyn saatiin vastauksia siis 81 kappaletta, koko henkilöstömäärän ollessa 135. Eri osastot olivat tasaisesti edustettuina vastauksissa, sillä ne jakautuivat suhteutettuna tasaisesti osastojen kesken. Tulokset voidaan siis yleistää koko yritys X:n henkilöstöön, sillä vastaukset edustivat enemmistöä yrityksen henkilöstöstä. Saatuihin tuloksiin tulisi luultavasti muutoksia suoritettaessa tutkimusta uudestaan, sillä tasa-arvokyselyssä tarkastellaan sen hetkistä tilannetta. Tutkimusta uudelleen tehtäessä vastaukset voisivat muuttua myös sen takia, että nyt vastaamatta jättäneet saattaisivat vastata.

Tuloksia pyrittiin käsittelemään mahdollisimman monipuolisesti Webropol-ohjelman puitteissa sekä luomalla kaavioita MS Excelissä. Tulosten analysointi eri taustamuuttujien kautta olisi vielä parantanut tutkimuksen validiteettia, jolloin kokonaisuudesta olisi saanut laajemman kuvan. Koska tutkimuksessa käytettiin kahta tutkimusmenetelmää, pystyttiin kuitenkin muutamia kysymyksiä vertaamaan keskenään. Tutkimuksen uskottavuutta voidaan lisätä käyttämällä todistelussa useita tietolähhteitä (Kananen 2013, 119). Sekä kyselyssä että teemahaastatteluisissa kysyttiin naisiesimiesten tavasta johtaa, joten tuloksia voitiin peilata keskenään.

Teemahaastatteluiden validiteettia parannettiin valitsemalla tutkittaviksi sellaisia henkilöitä, joiden arveltiin olevan kiinnostuneita aiheesta ja tietävän niistä eniten (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Aineiston saturaatiosta ei voida puhua tämän tutkimuksen osalta, sillä tutkittavaan ilmiöön liittyi vähän henkilöitä (Kananen 2013, 120). Useamman havaintoyksikön tullessa mukaan olisi pitänyt laajentaa tutkimuksen maantieteellistä aluetta, ja se olisi vaatinut jo kokonaan oman tutkimuksen.

Teemahaastattelun validiteettia pyrittiin lisäämään kiinnittämällä huomiota tulkitsemiseen, kuten Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007, 221) kehoittavat. Tutkijan oma kielenkäyttö aineistoa kerätessä ei saisi vaikuttaa saatuihin tuloksiin, ja tulkitsemisessa pitäisi huomioida, miten tutkija on ymmärtänyt haastateltaviansa haastattelutilanteissa. Haastatteluiden validiteettiin sekä reliabiliteettiin vaikuttavat myös haastatteluaineiston konteksti- ja tilannesidonnaisuus. Haastattelut saattavat kertoa haastattelutilanteesta toista kuin jossakin muussa tilanteesta, joka vaikuttaa tulosten yleistämiseen ja toistettavuuteen. (Hirsjärvi ym. 1997, 203, 221.) Teemahaastatteluja tehdessä pyrittiin antamaan mahdollisimman paljon puheenvuoroja ja vapaata puhumista haastateltaville. Vastausten tyrehtyessä aineistoa kerättiin lisää apukysymysten kautta, jotka oli suunniteltu teoriaosuuden pohjalta. Teemahaastattelu aineistonkeruumuotona vähentää tutkijan johdattelevia kysymyksiä, sillä haastattelu pohjautuu ennalta määrättyihin teemoihin. Tutkimuksen voidaan siis sanoa olevan kokonaisuudessaan validi.

Reliabiliteetti

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan luotettavuutta eli kykyä tuottaa sattumasta riippumattomia tuloksia. Tavoitteena on saada eri mittauskerroilla samanlaisia tuloksia samasta tai samantapaisesta aineistosta. (Holopainen & Pulkkinen 2012, 17.) Reliabiliteetti kuvaa miten tarkasti mittauksia on suoritettu, ja se on sitä parempi, mitä vähemmän siihen sisältyy mittausvirheitä (Vehkalahti 2008, 41).

Reliabiliteetin yhteydessä puhutaan usein stabiliteetista, jolla tarkoitetaan mittarin pysyvyyttä ajassa. Useimmiten sen tarkastelu tutkimuksissa osoittautuu hankalaksi, sillä yleensä huono reliabiliteetti voidaan selittää paremmin ajassa tapahtuneilla todellisilla muutoksilla kuin epästabiililla mittarilla. (KvantiMOTV 2008.) Tutkimuksen reliabiliteettia tarkastellessa onkin hyvä huomioida, että kysely liittyi vahvasti työntekijöiden omiin kokemuksiin ja mielipiteisiin, jotka voivat vaihtua hyvin nopeasti. Tämä aiheuttaa haasteita saada samanlaisia tuloksia toistettaessa kyselyä samalle ryhmälle. Toisaal-

ta tasa-arvokyselyn tarkoituksena onkin nimenomaan löytää tasa-arvoon liittyvät kehityskohteet, ja saada siten seuraavaan kyselyyn erilaiset vastaukset. Tässä tapauksessa on tärkeämpää luoda kysely, jonka tuloksia voidaan verrata vuodesta toiseen keskenään.

Koska tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia tasa-arvon toteutumista yritys X:ssä, ei ole syytä pohtia voiko muissa tutkimuksissa ja tilanteissa toistaa mittausta. Kyselylomake itsessään soveltuisi tasa-arvon selvittämiseen muissakin yrityksissä, jos naisjohtajuutta käsittelevät kohdat poistettaisiin. Kyselyn sisältöä suunniteltaessa otettiin kuitenkin huomioon lain edellyttämät vaatimukset sekä teoriassa esitellyt kohdat tasa-arvotilanteen selvittämiseksi, jolloin se soveltuu myös muille yrityksille.

Saaranen-Kauppisen ja Puusniekan (2006) mukaan luotettavuuteen liittyy myös tutkimuksen luonteen ja tutkimusaiheen vaikutusten arviointi saatuihin vastauksiin. Tutkimusaiheista naisjohtajuus oli luultavasti aiheena enemmän vastauksiin vaikuttava, sillä osalle haastatelluista siihen liittyvät teemat tuntuivat olevan vieraampia. Mikäli kaikki vastanneilla olisi ollut yhtä hyvä käsitys aiheesta, olisi keskustelu ollut sujuvampaa ja antoisampaa. Sekä kyselyä että haastattelua suunniteltaessa pyrittiin käyttämään neutraaleja ilmaisuja, jotka eivät johdattele vastaajaa. Kyselyssä pyrittiin luomaan yksiselitteisiä kysymyksiä sekä jokaiselle sopivia vastausvaihtoehtoja. Kysely toteutettiin siten, että vastauksesta riippuen vastaajan seuraava kysymys oli jatkokysymys aiheeseen tai kokonaan uusi aihe. Näin pystyttiin nopeuttamaan ja yksinkertaistamaan vastaamista sekä välttyttiin sekaannuksilta vastauksissa.

Luotettavuutta pyrittiin lisäämään kyselyyn alkuun kirjoitetulla tekstillä, jossa kuvattiin tasa-arvon merkitystä työyhteisölle sekä korostettiin vastausten anonymiteettiä. Anonymiteetilla pyrittiin varmistamaan rehelliset vastaukset aiheista, jotka ihminen kokee henkilökohtaisiksi, eikä halua muiden tietävän mielipidettään asiasta. Tästä syystä tuloksia ei tarkasteltu esimerkiksi osastoittain sukupuolen perusteella, koska henkilöiden anonymiteetti ei olisi säilynyt.

Sähköisen kyselylomakkeen ansiosta vastausten tallentamisessa ei voinut tulla virheitä, jotka olisivat vaikuttaneet luotettavuuteen. Osa käytetyistä kuvioista saatiin suoraan Webropol-ohjelmasta ja osa kuvioista tehtiin manuaalisesti MS Excelillä. MS Exceliä hyödynnettiin havainnollisuuden parantamiseksi, sillä Webropol-ohjelmasta ei saatu tuotettua halutunlaisia kuvioita. Teemahaastatteluiden luotettavuutta parannettiin nauhoittamalla ne digitaaliseen muotoon, jonka jälkeen ne litteroitiin lähes sanatarkasti. Analysointivaiheessa vastaukset ryhmiteltiin aiheittain laajan kokonaiskuvan saamiseksi.

Vastausten luotettavuuden varmistamiseksi käytettiin kyselyssä kontrollikysymyksiä. Sukupuolen hyödyistä tai haitasta uralla etenemiseen kysyttiin kysymyksen 18 molemmissa kohdissa. Etenemismahdollisuuksista kysyttiin ensin kysymyksen yhdeksän kohdassa neljä, jonka jälkeen asiasta kysyttiin kysymyksen 18 molemmissa kohdissa sekä kysymyksen 30 kohdassa kuusi.

6 TASA-ARVO SUUNNITELMAN LAATIMINEN YRITYS X:LLE

Pohjois-Savossa sijaitseva yritys X toimii teknologiateollisuuden alalla keskittyen erikoiskoneiden valmistukseen. Se on ollut alansa johtava yritys jo yli 35 vuoden ajan ja toiminut kansainvälisillä markkinoilla vuodesta 1984. Yritys X:ssä työskenteli 135 henkeä huhtikuussa 2013, joista naisia oli 13 eli 10 % henkilöstöstä. Naiset työskentelivät hallinnon, palveluliiketoiminnan, markkinoinnin, suunnittelun ja hankinnan tehtävissä. Yritys X:ssä edellinen tasa-arvosuunnitelma on tehty vuonna 2008, jota käytettiin pohjana uutta suunnitelmaa tehtäessä. Tasa-arvoselvityksen pohjalta tehty tasa-arvosuunnitelma on liitteenä 1.

6.1 Toimintaympäristö

Teknologiateollisuuden alalla työskenteli vuonna 2011 noin 301000 suomalaista, joista 80 % oli miehiä ja 20 % naisia. Teknologiateollisuus jakautuu viiteen eri toimialaan, jotka ovat elektroniikka- ja sähköteollisuus, kone- ja metalliteollisuus, metallien jalostus, tietotekniikka-ala sekä suunnittelu ja konsultointi. Teknologiateollisuuden työpaikat vaihtelevat yrityksen toimialasta, koosta ja tuotannosta riippuen. Eniten naisia työskentelee tietotekniikka-alan yrityksissä, joissa naisia on 28 % työntekijöistä. Perinteisen teknologiateollisuuden alalla työskentelee toimihenkilötehtävissä yhteensä noin 16500 toimihenkilöä, joista naisia on 40 %. Eniten naisia työskentelee toimihenkilötehtävissä suunnittelu- ja konsulttialalla, jossa heitä on 44 % toimihenkilöistä. (Mustakallio ym. 2007, 5; Teknologiateollisuus ry 2013.)

Metalliteollisuutta pidetään perinteisenä miesvaltaisena alana, jolla on maskuliininen leima. Nykyään kaikki teknologiateollisuuden alat soveltuvat molemmille sukupuolille, josta hyvänä esimerkkinä on naisten merkittävä osuus elektroniikkateollisuudessa. Vanhentuneet ennakkoluulot raskaista, likaisista ja naisille soveltumattomista metallialan työpaikoista ovat väistymässä uusien mielikuvien myötä. Nykyään teknologiateollisuuden työpaikat soveltuvat yhtä hyvin naisille ja miehille, ja alalle tarvitaan jatkuvasti lisää osaavia naisia kaikenlaisiin töihin koulutusasteesta riippumatta. (Mustakallio ym. 2007, 5.)

Teknologiateollisuuden yrityksissä työtehtävät ovat usein jakautuneet selvästi mies- ja naisvaltaisiin töihin. Esimerkiksi kone- ja metalliteollisuudessa miehet yleensä työskentelevät koneistus-, hitsaus-, asennus- ja kunnossapidon tehtävissä, ja elektroniikkateollisuudessa naiset kokoonpanotehtävissä. Elektroniikka-alaa pidetään naisille sopivana, koska naisia pidetään miehiä tarkempina ja näppärämpinä. Vaikka naiset hakisivat raskaampiin tehtäviin, heitä ei usein edes harkita niihin. Naisten tullessa tuotannon tehtäviin heillä on vähäisempi alan ammatillinen koulutus miehiin verrattuna, minkä vuoksi he toimivat miehiä enemmän alemman vaativuustason tehtävissä. Toimiessaan toimihenkilöinä miehet ovat usein suunnittelijoita ja naiset taloushallinnossa. Johtotehtävissä olevat naiset ovat yleensä henkilöstö- tai talousjohtajia, mutta harvemmin tuotantopäällikköinä tai toimitusjohtajina. (Mustakallio ym. 2007, 5-6.)

6.2 Nykyisen tasa-arvotilanteen kartoittaminen ja tulokset

Naisten ja miesten sijoittuminen eri tehtäviin

Naistyöntekijöistä ainoastaan yksi työskentelee yritys X:ssä päällikkö-tason tehtävissä. Muut naiset työskentelevät assistentin, pääkirjanpitäjän, sihteerien, laskennan, oston, suunnittelun, dokumentoinnin ja aluemyyjän tehtävissä. Naisia työskentelee määrällisesti eniten hallinnon tehtävissä, kuten taulukosta kaksi nähdään.

TAULUKKO 2. Naisten ja miesten sijoittuminen eri osastoille.

Osasto	Naisia	Miehiä	Yhteensä
Hallinto	7	3	10
Myynti ja markkinointi	1	7	8
Palveluliiketoiminta	3	20	23
Suunnittelu	1	13	14
Hankinta ja toimitusketjun hallinta	1	12	13
Tuotanto, toimihenkilöt	0	7	7
Tuotanto, kokoonpano, korjaamo ja kiinteistö	0	39	39
Tuotanto, osavalmistus	0	21	21
Yhteensä	13	122	135

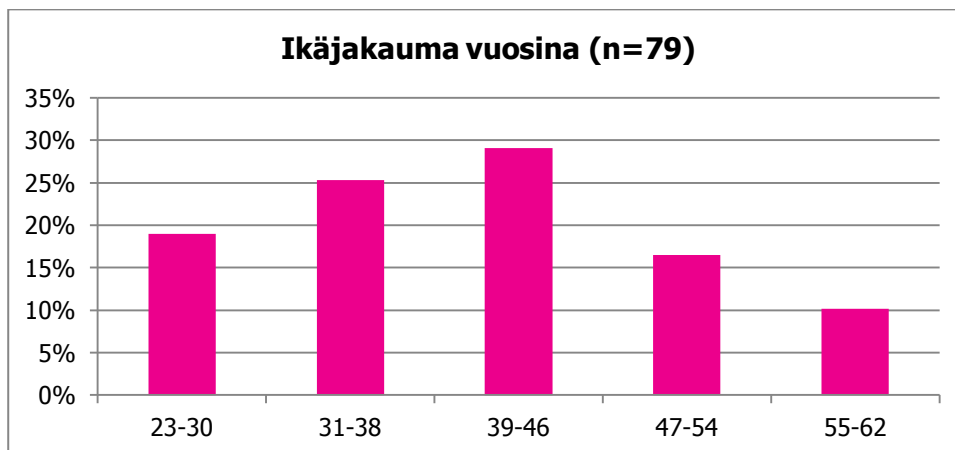
Yritys X:ssä ei suoritettu palkkakartoitusta tasa-arvosuunnitelman yhteydessä, sillä palkkakartoituksesta ei saa ilmetä yksittäisen henkilön palkkatietoja. Naisten määrän ollessa vähäinen jokaisessa ryhmässä, ei voida taata tietojen yksityisyyttä. Naisten määrän lisääntyessä, tulee osana tasa-arvosuunnitelmaa toteuttaa myös palkkakartoitus, joka kattaa ainakin peruspalkan, erilaiset palkanlisät sekä palkaksi katsottavat luontaisedut. Yritys X:ssä noudatetaan Teknologiateollisuus Ry:n työehtosopimuksien mukaista palkkausta. Työehtosopimuksen mukaan palkkauksessa tulee huomioida työn vaativuus, vastuu ja työolosuhteet. Työntekijän palkka muodostuu peruspalkasta, työkohtaisen palkan osuudesta, palkkaryhmästä, henkilökohtaisen palkan osuudesta sekä mahdollisista erillisistä lisistä.

Tasa-arvoselvitys

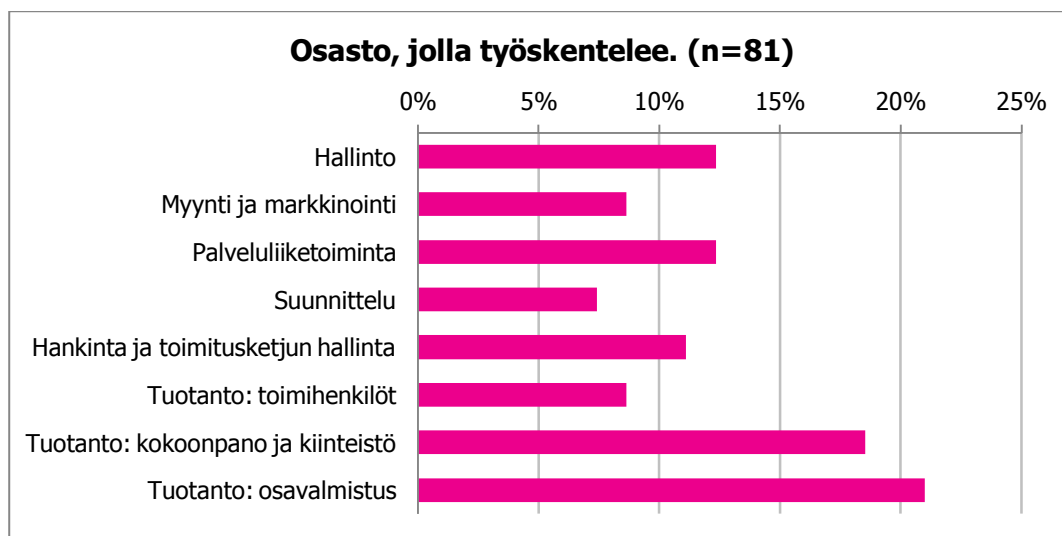
Edellinen tasa-arvosuunnitelma ja -kysely yritys X:ssä toteutettiin syksyllä 2008. Suunnitelmassa valittiin pääkehittämiskohteiksi kouluttautumismahdollisuudet, hyvinvointi työyhteisössä, palkkaus sekä kiusaaminen ja häirintä. Kyselyyn vastasi 112 työntekijää, joista naisia oli 16 % ja miehiä 84 %. Koska edellinen suunnitelma ja kysely on tehty vuonna 2008, ovat tilanteet ehtineet muuttua monen kertaan. Tämän vuoksi ei ole järkevää tehdä vertailua kyselyiden välillä kaikkien kysymysten kohdalla.

Uusi tasa-arvokysely suoritettiin 26.3.–17.4.2013 sähköisenä kyselynä koko henkilöstölle. Kyselyyn vastasi 81 työntekijää eli 60 % henkilöstöstä. Kyselyyn vastanneista naisia oli 16 % ja miehiä 84 %. Vastaajien keski-ikä oli 40,2 vuotta, nuorimman ollessa 23 vuotta ja vanhimman 62 vuotta. Eniten vastanneita oli ikäluokasta 39–46 vuotta (kuvio 7). Vastaajien ikää voitiin arvioida 79 vastauksen osalta, sillä yksi vastanneista oli ilmoittanut iäkseen 0 vuotta ja toinen 5 vuotta. Kaikki vastaajat

työskentelivät koko-aikaisessa työsuhteessa ja lähes kaikki olivat vakituisia työntekijöitä. Kyselyyn vastanneet työntekijät olivat työskennelleet yrityksessä keskimäärin 8,7 vuotta, mediaanin ollessa 7 vuotta. Suurin osa vastanneista työntekijöistä työskenteli tuotantoon liittyvissä tehtävissä ja vähiten vastanneita työskenteli suunnitteluosastolla (kuvio 8). Kyselyn vastaukset pyöristettiin prosenttiyksikön tarkkuudella ja kuviot tehtiin MS Excel-ohjelmistolla. Kyselyn kannalta olennaiset kuviot on esitetty tekstin yhteydessä, mutta tulokset kokonaisuudessaan ovat liitteenä 4.



KUVIO 7. Vastanneiden ikäjakauma vuosina.



KUVIO 8. Vastanneiden jakautuminen osastoittain.

Kyselyssä oli kaksi työaikaan liittyvää kysymystä, joissa tarkasteltiin ylityötä ja siihen liittyvää korvausta. Vastanneista 12 prosenttia oli tehnyt kuluneen kuukauden aikana virallisen työajan ylittävää ylityötä ja saanut siitä korvauksen. Viimeisimmän kuukauden aikana 26 prosenttia työntekijöistä kertoi tehneensä virallisen työajan ylittävää työtä ilman erillistä korvausta.

Seuraavat viisi kysymystä liittyivät työskentelyyn kuten koulutukseen pääsyyn ja eriarvoiseen kohteluun. Kuvio 9 havainnollistaa, että työntekijöistä yli puolet koki, että nykyisessä työssä on heikosti tai kohtalaisesti etenemismahdollisuuksia. Vuoteen 2008 verrattuna etenemismahdollisuudet olivat vastausten perusteella hieman heikentyneet, sillä aiemmin vastanneista yli puolet koki etenemismahdollisuudet kohtalaiseksi tai hyväksi. Työhön liittyvään koulutukseen osallistumisen koki hyväksi 25 %,

kohtalaiseksi 52 % ja heikoksi 16 % vastanneista. Työhön liittyvään koulutukseen osallistuminen oli hieman parantunut vuoteen 2008 verrattuna, jolloin vastaajista koulutukseen pääsyä piti hyvänä 26 %, kohtalaisena 37 % ja heikkona 27 %. Koulutuksen sisällön kohtalaisesti uraa edistäväksi koki 46 % ja hyvin uraa edistäväksi 20 % työntekijöistä. Vastanneista noin neljä kymmenestä oli sitä mieltä, että pystyy hyvin kehittämään itseään ja osaamistaan työssään.



KUVIO 9. Koulutuksen ja itsensä kehittämiseen liittyvien asioiden toteutuminen työpaikalla.

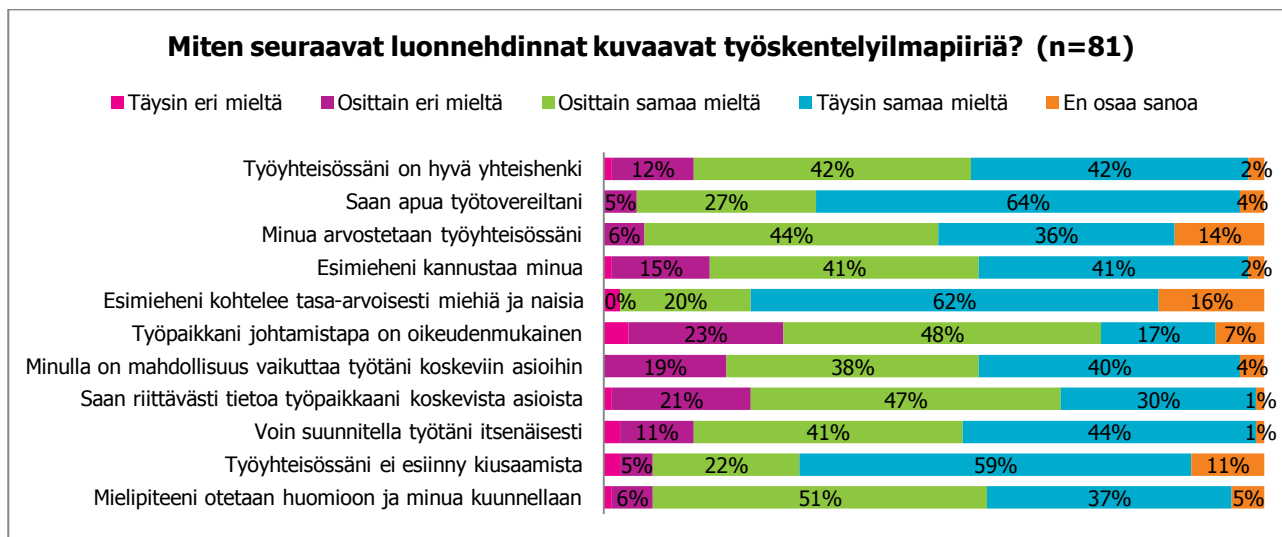
Vastanneista 27 prosenttia koki jonkin tekijän haittaavan koulutukseen osallistumista. Heidän mielestään koulutukseen osallistumista eniten haittaavia tekijöitä olivat kiire työssä ja töiden kasaantuminen. Koulutusmahdollisuuksien tarjoamattomuus ja sopimaton koulutus koettiin myös osittain koulutukseen pääsyä haittaavaksi tekijäksi. Muiksi koulutukseen pääsyä haittaaviksi tekijöiksi vastaajat kokivat taloudelliset syyt, kustannukset ja yrityksen taloudellisen tilanteen.

Vastanneista kahdeksan kymmenestä työskenteli osaamistaan vastaavassa työssä. Työntekijöistä 4 % koki työskentelevänsä osaamistaan vaativammassa tehtävässä, ja 16 % vastanneista työskenteli mielestään vähemmän vaativassa tehtävässä osaamiseensa nähden. Vuoteen 2008 verrattuna työtehtävät vastasivat nyt työntekijöiden mielestä paremmin osaamista, sillä aiemmin 73 % prosenttia vastanneista koki työskentelevänsä osaamista vastaavissa tehtävissä. Vuonna 2008 työntekijöistä 6 % koki työskentelevänsä osaamistaan vaativammassa tehtävässä ja 21 % vähemmän vaativassa tehtävässä.

Lähes seitsemän kymmenestä työntekijästä ei ollut kokenut eriarvoista kohtelua tai syrjintää työskentelyyn liittyvissä tilanteissa. Eniten eriarvoista kohtelua tai syrjintää oli koettu palkkauksessa (25 %), työmäärän jakautumisessa (14 %) ja tiedonsaannissa uusista tehtävistä (14 %). Eriarvoista kohtelua kokeneista 34 % arveli sen johtuvan asemasta, 31 % mielipiteistä, 27 % iästä ja 27 % sukupuolesta.

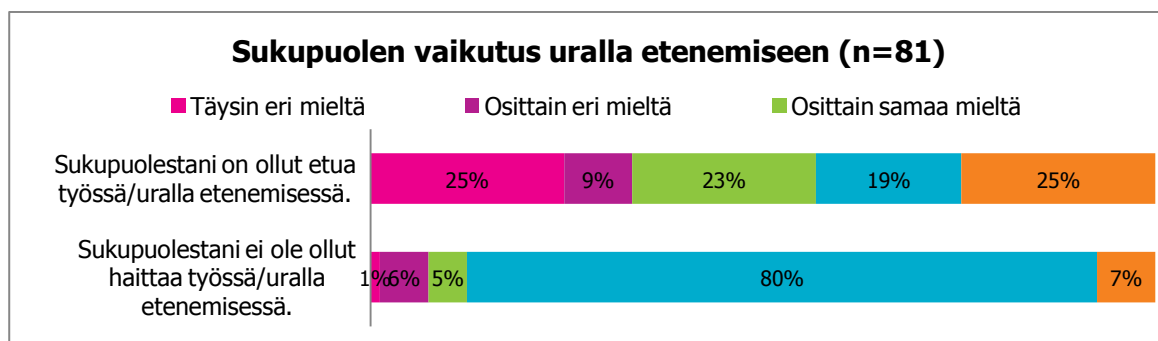
Työyhteisön ilmapiiriä käsittelevistä kysymyksistä ensimmäinen liittyi työskentelyyn eri sukupuolen kanssa. Vastanneista 65 % työskenteli pääasiallisesti miesten kanssa ja 32 % sekä miesten että naisten kanssa. Vastanneista kahdeksan kymmenestä oli sitä mieltä, että tekemänsä työ sopii yhtä hyvin molemmille sukupuolille. Loput vastanneista nimesivät työtehtävien sopimattomuuden syyksi

työn fyysisyyden ja sen aiheuttaman rasituksen. Työskentelyilmapiiriä tarkastellessa (kuvio 10) 42 % koki työyhteisön yhteishengen hyväksi, 64 % tunsi saavansa apua työtovereiltaan, 62 % piti esimiehen kohtelua tasa-arvoisena, 44 % tunsi voivansa suunnitella työnsä itsenäisesti ja 59 % oli sitä mieltä, ettei työyhteisössä esiinny kiusaamista. Vastanneista noin viidesosa oli osittain eri mieltä työpaikan johtamistavan oikeudenmukaisuudesta, työpaikkaa koskevan tiedonsaannin riittävydestä ja vaikutusmahdollisuuksista työtä koskeviin asioihin.



KUVIO 10. Työskentelyilmapiiriin liittyviä tekijöitä.

Viidesosa kyselyyn vastanneista koki, että sukupuolesta on ollut etua työssä tai uralla etenemisessä, kun taas neljäsosa oli täysin eri mieltä asiasta (kuvio 11). Hieman yli viidennes oli osittain samaa mieltä, että sukupuolesta on ollut etua työssä tai uralla etenemisessä. Neljä viidestä oli sitä mieltä, ettei sukupuolesta ole ollut haittaa työssä tai uralla etenemisessä, kun taas kuusi prosenttia vastanneista oli osittain eri mieltä.

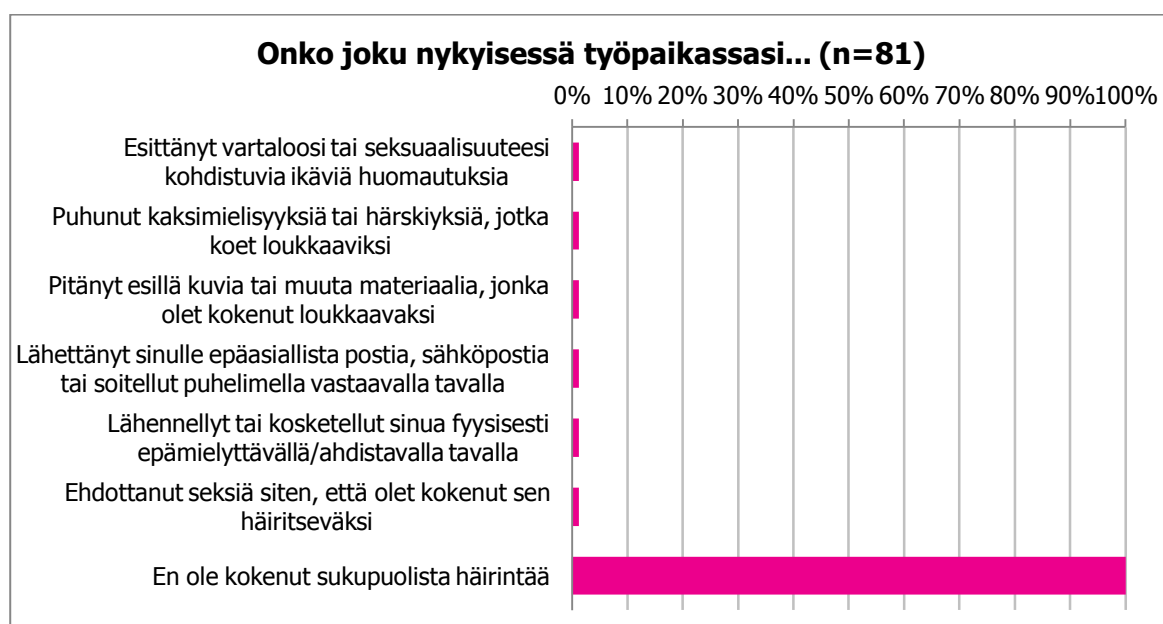


KUVIO 11. Sukupuolen vaikutus uralla etenemisessä.

Kaksi seuraavaa kysymystä käsittelivät jaksamista fyysisen ja henkisen rasituksen kannalta. Vastanneista 72 % ei ollut kokenut muutoksia fyysisessä rasituksessa viime vuosina. Vastanneista 14 % arvioi fyysisen rasituksen keventyneen ja 14 % muuttuneen raskaammaksi. Työntekijöistä puolet arvioi, että kokemaansa henkiseen rasitukseen ei ollut tullut muutoksia viime vuosina. Kaksi viidestä vastasi henkisen rasituksen muuttuneen raskaammaksi ja yksi kymmenestä koki henkisen rasituksen keventyneen viime vuosina.

Palkkaan liittyvistä kysymyksistä ensimmäisenä oli palkkauksen vastaaminen työn vaativuuteen. Vastanneista kolme neljänestä oli sitä mieltä, ettei palkkaus vastaa työn vaativuutta, kun taas neljänksen mielestä palkkaus vastasi työn vaativuutta. Kuusi kymmenestä koki palkkauksensa olevan epäoikeudenmukainen verrattuna muihin samaa tai vastaavantasoisista työtä tekevien ansioihin. Palkkauksen koki oikeudenmukaiseksi neljä kymmenestä verrattuna muiden samaa tai vastaavantasoisista työtä tekevien ansioihin.

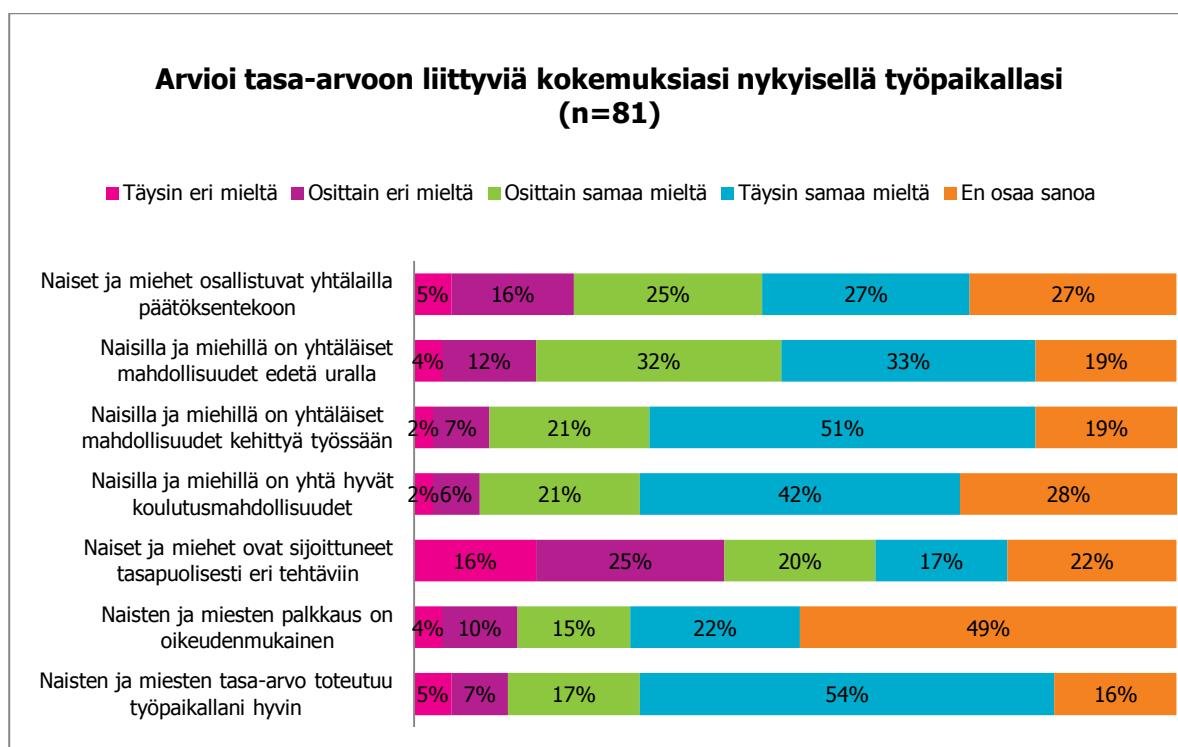
Palkkauksen jälkeen kysyttiin sukupuolisesta häirinnästä ja ahdistelusta (kuvio 12). Kukaan vastanneista ei ollut kokenut minkään asteista sukupuolista häirintää tai ahdistelua.



KUVIO 12. Sukupuolinen häirintä ja ahdistelu työpaikalla.

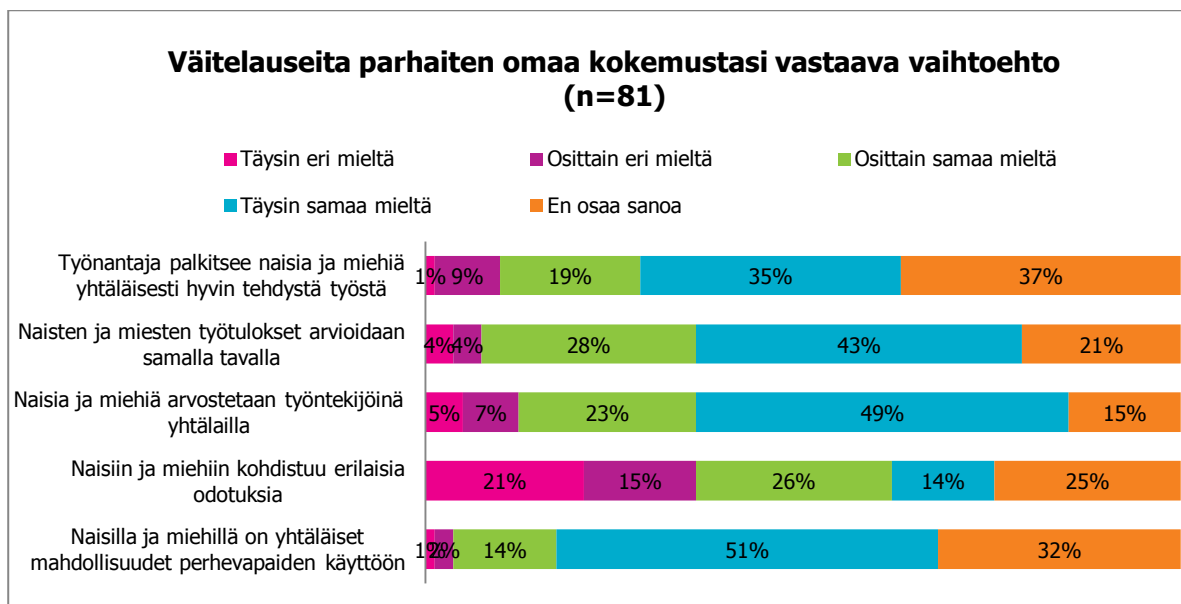
Työn ja perheen yhteensovittamista käsitteleviä kysymyksiä oli neljä. Noin kuusi kymmenestä vastasi työajan joustavan perhetilanteen vaatiessa. Vastanneista 14 prosenttia koki, ettei työaika joustaa perhetilanteen vaatiessa, ja 23 prosenttia vastanneista ei osannut sanoa. Äitiys-, isyys- ja vanhempainvapaata ei ollut kannustettu käyttämään 60 prosentin mielestä vastanneista. Kuusi prosenttia vastanneista koki saaneensa kannustusta edellä mainittujen vapaiden käyttämiseen. Vastanneista 34 prosentilla ei ollut lapsia. Yritys X:ssä kukaan työntekijöistä ei ollut kokenut kielteistä suhtautumista äitiys-, isyys- tai vanhempainvapaan pitämiseen työpaikalla. Myönteistä suhtautumista vapaisiin oli kokenut 11 prosenttia vastanneista ja neutraalia suhtautumista kolme kymmenestä. Yli puolet kysymykseen vastanneista ei osannut sanoa, kuinka asiaan oli suhtauduttu työpaikalla. Kahdeksan kymmenestä ei kokenut edellä mainittujen vapaiden vaikuttaneen asemaan tai työtehtäviin työpaikalla. Kysymykseen vastanneista kuuden prosentin mielestä vapaiden käyttö oli nähty ansioina. Vastanneista kaksi prosenttia koki, että heidän työtehtävänsä olivat muuttuneet heidän ollessaan poissa työpaikalta äitiys-, isyys- tai vanhempainvapaan vuoksi. Yhdeksän prosenttia vastanneista ei osannut sanoa, oliko edellä mainittujen vapaiden käytöllä vaikutusta asemaan tai työtehtäviin. Kenenkään työtehtävät eivät olleet loppuneet vapaalta palatessa.

Työn ja perheen yhteensovittamiseen liittyvien kysymysten jälkeen tulivat tasa-arvoon liittyvät kysymykset. Näistä kysymyksistä ensimmäinen koski tasa-arvoon liittyviä kokemuksia työpaikalla (kuvio 13). Noin kolme kymmenestä koki naisilla ja miehillä olevan yhtäläiset mahdollisuudet edetä uralla sekä naisten ja miesten osallistuvan yhtäläisellä päätöksen tekoon. Puolet vastanneista piti naisten ja miesten mahdollisuuksia kehittyä työssään yhtäläisinä sekä sukupuolten välisen tasa-arvon toteutumista hyvänä työpaikalla. Lähes kaksi kymmenestä ei pitänyt naisten ja miesten sijoittumista tehtäviin tasapuolisena ja viidesosa oli osittain eri mieltä tehtävien tasapuolisesta jakautumisesta. Noin puolet vastanneista ei osannut sanoa, onko miesten ja naisten palkkaus oikeudenmukainen, kun taas kaksi kymmenestä piti sitä oikeudenmukaisena.



KUVIO 13. Tasa-arvoon liittyvät kokemukset työpaikalla.

Seuraava tasa-arvoa selvittävä kysymys liittyi yhtäläiseen kohteluun ja arvostukseen työpaikalla (kuvio 14). Vastanneista noin puolet piti naisten ja miesten arvostusta työntekijöinä samanlaisena ja molempien sukupuolten mahdollisuuksia käyttää perhevapaita yhtäläisinä. Seitsemän kymmenestä oli täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä, että naisten ja miesten työtulokset arvioidaan samalla tavalla. Työntekijöistä 14 prosenttia oli täysin samaa mieltä ja 26 prosenttia oli osittain samaa mieltä, että naisiin ja miehiin kohdistuu erilaisia odotuksia. Vastanneista 21 prosenttia kuitenkin koki, ettei naisiin ja miehiin kohdistu erilaisia odotuksia. Työnantajan yhtäläisestä palkitsemisesta hyvin tehdystä työstä oli yli puolet vastanneista täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä.



KUVIO 14. Yhtäläinen kohtelu ja arvostus työpaikalla.

Tasa-arvoon liittyvät kysymyksistä seuraavana käsiteltiin ikää ja niiden vastaukset olivat samankaltaiset. Vastanneista 84 prosenttia piti ikääntyneiden mies- ja naistyöntekijöiden kohtelua tasa-arvoisena. Puolestaan 79 prosenttia työntekijöistä koki, että nuoria ja ikääntyviä työntekijöitä kohdellaan tasa-arvoisesti.

Ikä-kysymyksen jälkeen vuorossa oli naisesimieheen liittyvät kaksi kysymystä. Lähes yhdeksän kymmenestä ei suhtautuisi naiseen esimiehenä eritavalla kuin mieheen. Loput vastanneista kokivat esimerkiksi naisen helpommin lähestyttäväksi, asioiden esittämisen erilaiseksi naisille ja miehille sekä raskaiden töiden sopivan paremmin miehille kuin naisille. Vastanneista 35 prosenttia koki naisesimiehen tavan johtaa erilaisena kuin miehen. Vastanneet nimesivät nais- ja miesjohtajan eroavuuksiksi esimerkiksi naisten olevan enemmän ihmisjohtajia kuin miehet, naisten tunteiden käytön, naisten inhimillisemmän johtamistavan ja naisten johtamisen olevan enemmän henkilö- kuin asiakaskeistä. Vastaajat olivat myös sitä mieltä, että naisten logiikka on miehiin verrattuna erilainen ja reagointi eriävään mielipiteeseen on erilaista miehillä ja naisilla. 65 prosenttia vastanneista ei kokisi naisesimiehen tapaa johtaa erilaisena, sillä heidän mielestään molemmat sukupuolet voivat olla niin hyviä kuin huonojakin johtajia, johtamistapa oli tärkeämpi kuin sukupuoli sekä johtamistapa riippui enemmän ihmisen luonteesta kuin sukupuolesta.

Työntekijöistä lähes yhdeksän kymmenestä oli sitä mieltä, ettei vuonna 2008 tehdyllä tasa-arvosuunnitelmalla ole ollut vaikutusta tasa-arvon toteutumiseen ja edistämiseen työpaikalla. 15 prosentin mielestä tasa-arvosuunnitelmalla oli ollut vaikutusta, mikä näkyi heidän mielestään esimerkiksi koulutusmahdollisuuksien käyttämisessä, naisten sijoittamisessa mahdollisuuksien mukaan tasaisesti eriosastoille ja vaativuustasoille sekä huomioimalla tasa-arvoinen kohtelu yleisesti asioita toteuttaessa.

Työntekijöiltä kysyttiin avoimissa kysymyksissä mielipidettä keskeisimmistä tasa-arvon ongelmista ja ehdotuksia tasa-arvon edistämiseen. Keskeisimmiksi tasa-arvoon liittyviksi ongelmiksi nimettiin toi-

mialan miesmäinen luonne, tehtävien jakautuminen miesten ja naisten töihin, palkkaus ja palkkausperusteet sekä työntekijöiden eriarvoinen asema. Alan miehisuus ja teknisyyt eivät työntekijöiden mukaan houkuttele naisia, jonka takia heitä ei hakeudu teolliselle alalle yleisestikään. Tehtävien jakautumista miesten ja naisten töihin perusteltiin esimerkiksi siten, ettei naisia työskentele tehtaan puolella ja että teknistä osaamista vaativat tehtävät jakautuvat lähtökohtaisesti miehille. Syynä tehtävien jakautumiseen pidettiin myös työhönottoon liittyviä asioita kuten naishakijoiden puuttumista tai naisten valitsemista vain tiettyihin tehtäviin. Vastaajien mukaan naiset työskentelevät tällä hetkellä niin sanotusti perinteisissä naisvaltaisissa työtehtävissä ja näkymättömässä taustatyössä. Vaikka naisia on vähän, muutamat vastaajista kokivat, että naiset ovat määränsä nähden edenneet kykyjensä mukaan. Naisten puute työtehtävissä oli huomattu sekä alemmissa tehtävissä että esimiestasolla. Naisten alemmistasoiset tehtävät nähtiin myös yhtenä syynä palkkaepätasapainoon. Työtehtävien arvostus ja palkkaus riippui vastaajien kokemuksen mukaan töitä tekevän sukupuolesta. Ongelmia nähtiin palkkauksen muodostumisessa ja perusteissa. Osa vastaajista koki, ettei palkkaus kehity vaatimustason kasvaessa ja kokemuksen lisääntyessä. Palkkaus koettiin epäjohdonmukaisena, sillä palkitsemiskäytännöt vaihtelivat esimiesten kesken. Palkkauksen perusteet vaikuttivat olevan epäselviä osalle vastanneista tai ne eivät olleet työntekijöiden tiedossa.

Työntekijöiden eriarvoinen asema näkyi vastanneiden mukaan esimerkiksi suosimisena, työaikojen eroina sekä työtehtävien jakamisessa. Suosiminen näkyi vastaajien mielestä esimerkiksi siten, että töiden seuranta vaihteli osaston mukaan. Osa vastanneista koki, että ero niin sanotusti ylä- ja alakerran välillä oli kasvanut ja että henkilökunta jakautui ”yläkertaan” ja ”haalarikansaan”. Vastanneet myös pohtivat onko toimihenkilöitä liikaa, sillä se vaikuttaisi tuotantoon negatiivisesti. Osa vastanneista ei ollut havainnut minkäänlaisia ongelmia tasa-arvon toteutumisessa.

Viimeisenä kysymyksenä tiedusteltiin tasa-arvon kehittämisehdotuksia suoraan työntekijöiltä. Vastanneet toivat esille naisten puutteen esimiestasolla sekä tuotannossa ja toivoivat lisää naistyöntekijöitä yritykseen. Naisten määrän lisäämiseksi tulisi esimerkiksi tuotantoon rekrytoidessa asettaa naishakijat etusijalle ja ottaa naisia niin sanotusti miesten töihin. Päätöksentekoon toivottiin tasapuolista sukupuolijakaumaa, jotta voitaisiin nähdä, ettei pätevyys ole kiinni sukupuolesta. Uusille naistyöntekijöille ehdotettiin talon sisäistä tukiverkostoa tai -henkilöä, joka auttaisi sopeutumisessa uusiin työtehtäviin. Vastauksissa nousi esille myös koulutusketjun alkupään merkitys naishakijoiden määrässä, sillä kone- ja metallialan koulutukseen hakeutuu erittäin vähän naisia. Yrityksen sisäisiin koulutuksiin ehdotettiin rekisteriä, johon kerättäisiin myös messumatkat ja työmaakäynnit tasapuolisen jakautumisen takaamiseksi.

Palkkaukseen toivottiin avointa järjestelmää, jossa olisi määritelty työtehtävien mukaisten vaatimustasojen palkka työehtosopimusta noudattaen. Palkkauksen perusteet tulisi määritellä ja laatia sekä tiedottaa niistä koko henkilöstölle. Kehittämiseksi annettiin myös toimihenkilöiden palkkausjärjestelmän luominen ja todelliseen työpanokseen perustuva palkkaus. Työaikaan toivottiin kehitystä, ja osa vastanneista ehdotti työaikapankkia, joka mahdollistaisi myös esimerkiksi liukuvan työajan. Työaikajärjestelyjä toivottiin myös ikääntyville työntekijöille kuten lyhennettyä työviikkoa. Yleisesti ehdotettiin enemmän läpinäkyvyyttä toimintoihin sekä osastoittain avointa keskustelua tasa-arvon toteu-

tumisesta ja tarvittavista toimenpiteistä sen lisäämiseksi. Työntekijät ehdottivat lisäksi tiedon tasa-puolista jakamista sekä kaikkien mielipiteiden arvostamista yhdenvertaisina. Osa vastanneista toivoi tasa-arvon lisääntymistä yleisesti; kaikkia työntekijöitä tulisi kohdella samalla tavalla iästä, sukupuolesta, asemasta tai työtehtävästä riippumatta yhteishengen lisäämiseksi. Tasa-arvoisuuden kehittämiseksi ehdotettiin, että johto voisi näyttäytyä useammin alakerrassa tuotannon puolella. Työntekijöitä tulisi arvostaa ja ylimielisestä käytöksestä tulisi päästä eroon esimerkiksi huomautusten avulla. Jokainen työntekijä on samanarvoinen ja heitä tulisi ajatella työkavereina tittelistä riippumatta. Eräs vastaajista ehdottikin, että ”ollaan erilaisia ja nautitaan siitä, kohdellaan toisiamme hyvin ja otetaan huomioon erilaisuutemme ihmisinä, niin miehet kuin naiset”.

6.3 Yhteenveto

Tehdyn tasa-arvoselvityksen perusteella voidaan sanoa, ettei tasa-arvo toteudu vielä aivan täysin yritys X:ssä. Toteutuakseen tasa-arvo vaatiisi esimerkiksi naisten ja miesten samanlaisia mahdollisuuksia tehdä valintoja, kehittyä työssään ja saada palkkioita ilman sukupuoleen liittyviä rajoituksia. Kysymys naisten ja miesten osallistumisesta yhtäläisesti päätöksentekoon aiheutti hajontaa vastaajissa. Suurin osa vastaajista kuitenkin oli täysin tai osittain samaa mieltä, että osallistuminen päätöksentekoon on samanlaista molemmilla sukupuolilla. Suurin osa vastanneista piti myös naisten ja miesten mahdollisuuksia kehittyä työssään yhtäläisinä. Naisten ja miesten palkkauksen oikeudenmukaisuutta käsittelevässä kysymyksessä vastauksissa oli myös hajontaa. Lähes puolet vastanneista ei osannut sanoa, onko naisten ja miesten palkkaus oikeudenmukaista, mutta viidesosa vastanneista piti sitä oikeudenmukaisena. Vastanneista suurin osa kuitenkin koki työnantajan palkitsevan naisia ja miehiä yhtäläisesti hyvin tehdystä työstä, joskin lähes kaksi viidesosaa ei osannut vastata kysymyseen. Kysymykseen vastaamista hankaloitti luultavasti se, ettei yrityksessä juurikaan työskentele miehiä ja naisia samoissa tehtävissä.

Yritys X:ssä kukaan työntekijöistä ei kertonut kokeneensa sukupuolista häirintää tai ahdistelua. Suurin osa yrityksen työntekijöistä ei ollut kohdannut myöskään eriarvoista kohtelua tai syrjintää. Ne, jotka olivat kokeneet eriarvoista kohtelua ja syrjintää, nimesivät sen tapahtuneen palkkauksessa, työmäärän jakautumisessa ja tiedonsaannissa uusista tehtävistä. Syinä eriarvoiseen kohteluun pidettiin asemaa, mielipiteitä ja sukupuolta. Tasa-arvon kannalta hyväksi puoleksi voidaan nähdä yritys X:n työyhteisön hyvä henki; työkavereilta saa apua tarvittaessa, työtä voi suunnitella itsenäisesti, ketään ei kiusata, naisia ja miehiä arvostetaan työntekijöinä yhtäläisesti sekä molempien sukupuolien työtulokset arvioidaan samalla tavalla. Esimiehen vaikutus työyhteisön henkeen on merkittävä, sillä hän toimii omalta osaltaan esimerkkinä. Saatujen vastausten perusteella voidaan todeta, että yritys X:n työntekijöiden mielestä heidän esimiehensä kannustaa työntekijöitä ja kohtelee tasa-arvoisesti miehiä ja naisia. Johtamistapaan toivottiin kuitenkin enemmän oikeudenmukaisuutta ja tiedonsaantia työpaikkaa koskevista asioista voisi lisätä. Vastanneista osa toivoi myös enemmän vaikutusmahdollisuuksia omaa työtänsä koskeviin asioihin.

Työssä jaksaminen vaikuttaa työhyvinvointiin ja heijastuu siten myös tasa-arvon toteutumiseen. Hyvinvointi edellyttää työntekijän fyysisten, sosiaalisten ja henkisten tarpeiden toteutumista mahdolli-

simman laaja-alaisesti jokaisella tasolla. Kyselyn perusteella työn fyysinen rasitus oli pysynyt melko samanlaisena viime vuosina, sillä suurin osa vastanneista ei ollut kokenut siinä muutosta. Henkisen rasituksen voidaan kuitenkin sanoa nousseen, sillä lähes kaksi viidesosaa vastanneista koki sen muuttuneen raskaammaksi. Syinä henkisen rasituksen lisääntymiseen voisi olla esimerkiksi työtehtävien muuttuminen, kysynnän vaihtelut sekä yrityksessä edellisenä vuonna olleet yhteistoimintaneuvottelut.

Yritys X:ssä perhevapaiden käyttö ja työajan joustavuus perhetilanteissa vaikuttaisi olevan hyvällä tasolla. Suurin osa vastanneista totesi työajan joustavan perhetilanteen vaatiessa. Kukaan työntekijöistä ei ollut kokenut kielteistä suhtautumista äitiys-, isyys- tai vanhempainvapaan pitämiseen. Työntekijät eivät olleet kokeneet perhevapaiden pitämisen vaikuttaneen heidän asemaansa ja muutamilla ne oli nähty ansioina. Kaikkien työtehtävät olivat säilyneet perhevapaiden aikana. Lisäksi suurin osa vastanneista koki naisilla ja miehillä olevan yhtäläiset mahdollisuudet käyttää perhevapaita. Positiivinen suhtautuminen perhevapaisiin yritys X:ssä vaikuttaa myönteisesti myös tasa-arvoon, sillä se takaa yhtäläiset mahdollisuudet molemmille sukupuolille pitää huolta perheestään. Tulevaisuudessa perhevapaiden käytössä voisi mielestäni kiinnittää huomiota myös joustaviin ratkaisuihin, jotka mahdollistaisivat esimerkiksi ikääntyvistä omaisista huolehtimisen.

Eri-ikäisten tasa-arvo toteutuu hyvin yritys X:ssä. Lähes kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että ikääntyneiden nais- ja miestyöntekijöiden kohtelu on tasa-arvoista. Samaa mieltä oltiin myös nuorten ja ikääntyvien työntekijöiden kohtelusta. Tasa-arvo vaikuttaisi toteutuvan hyvin myös työtehtävien jaossa, sillä suurin osa vastanneista koki työskentelevänsä osaamistaan vastaavissa tehtävissä. Vastanneista lähes kaksi kymmenestä koki työskentelevänsä osaamistaan vähemmän vaativissa tehtävissä. Kaiken osaamisen ja potentiaalin hyödyntämisen kannalta voisikin olla viisasta kartoittaa esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä tällaiset tapaukset ja pohtia yhdessä työntekijän kanssa mahdollisia urapolkuja. Koska yritys X:n työntekijöistä kymmenesosa kuuluu ikäluokkaan 55–63 vuotta, olisi yrityksen näkökulmasta kannattavaa täyttää näiden työntekijöiden työtehtävät organisaation sisällä. Kun asiaan kiinnitettäisiin huomiota hyvissä ajoin, voisi tehtävään siirtyvä henkilö osallistua eläköityvän työtehtäviin ja tällöin voitaisiin varmistaa myös hiljaisen tiedon siirtyvyys ja säilyminen organisaation sisällä.

Tasa-arvo toteutuu osittain myös kehittämisessä ja koulutuksiin osallistumisessa, sillä suurin osa koki voivansa kehittää itseään ja osaamistaan työssään hyvin tai kohtalaisesti. Tasa-arvoselvitykseen vastanneista yli puolet piti naisten ja miesten mahdollisuuksia kehittyä työssään samanlaisina. Suurin osa vastanneista piti myös naisten ja miesten koulutusmahdollisuuksia yhdenvertaisina. Vastanneista enemmistö ei ollut kokenut koulutukseen osallistumisessa haittaavia tekijöitä. Ne, jotka olivat kokeneet, nimesivät haittaaviksi tekijöiksi kiireen työssä ja töiden kasaantumisen. Useimmat vastanneista kuitenkin kokivat nykyisessä työssään olevan heikosti etenemismahdollisuuksia. Tasa-arvoisella kohtelulla koulutuksissa, henkilöstön kehittämisellä ja uralla etenemisellä voitaisiin varmistaa, että koko henkilöstön kaikki kyvyt ja potentiaali olisi hyödynnettävissä. Kun kaikille erilaisille näkemyksille ja tavoille toimia annettaisiin mahdollisuus, voitaisiin uusien ideoiden avulla vaikuttaa positiivisesti myös tuottavuuteen.

Ongelmat palkkauksessa ovat yleinen tasa-arvo-ongelma suomalaisissa työyhteisöissä ja herättävät aina keskustelua työyhteisössä. Yritys X:ssä työntekijöistä lähes kolme kymmenestä kertoi tehneensä virallisen työajan ylittävää työtä ilman erillistä korvausta. Työntekijöistä selvä enemmistö ei pitänyt palkkaustaan työn vaativuutta vastaavana ja koki sen epäoikeudenmukaisena verratessa samaa tai vastaavantasoisista työtä tekevien ansioihin. Kuten tasa-arvosuunnitelman alaluvussa 3.2 Hyödyt kerrottiin, kannustavalla ja oikeudenmukaisella palkkauksella on vaikutusta niin työntekijän kuin myös yrityksen toimintaan. Palkka ei ole työntekijälle ainoastaan keskeinen toimeentulon lähde vaan se kertoo myös arvostuksesta ja työn tärkeydestä. Vaikka palkat muodostavat yritykselle keskeisen kustannustekijän, voi se hyvin hoidettuna olla merkittävä menestystekijä ja johtamisen väline.

Segregaatiota eli sukupuoleen perustuvaa jakautumista esiintyy myös yritys X:ssä, sillä työntekijöistä enemmistö työskentelee vain miesten kanssa. Lähes kaikki työntekijät kuitenkin olivat sitä mieltä, että heidän työtehtävänsä sopivat sekä naisille että miehille. Kysymyksestä erimieltä olleet perustelivat työtehtävien sopimattomuutta molemmille sukupuolille esimerkiksi työn fyysisyydellä ja sen aiheuttamalla rasituksella. Kysymys naisten ja miesten sijoittumisesta tasapuolisesti eri tehtäviin aiheutti vastauksissa tasaisen hajonnan. Vastauksista noin viidennes oli siitä täysin eri mieltä, osittain samaa mieltä, täysin samaa mieltä tai ei osannut sanoa vastausta. Neljännes oli osittain eri mieltä naisten ja miesten tasapuolisesta sijoittumisesta tehtäviin. Useat työntekijät nimesivät naisten puuttumisen ja töiden jakautumisen keskeisimmiksi tasa-arvo-ongelmiksi. Näiden vastausten valossa sekä tutkimalla organisaation työtehtävien jakautumista voidaan todeta, että yritys X:ssä esiintyy vertikaalista segregaatiota, eli työtehtävät ovat jakautuneet organisaation eri hierarkiatasoilla.

Tulosten tarkastelua olisi rikastuttanut vertailu esimerkiksi sukupuolien, iän tai osastojen välillä. Tutkimusten käsittelyvaiheessa kuitenkin huomattiin, ettei toimeksiantajan Webropolissa ollutkaan käytettävissä kyseisiä analyysityökaluja, joten tulokset käsiteltiin vain prosentuaalisesti. Sukupuoleen perustuvassa vertailussa haasteena olisi ollut tulosten esittäminen ja naisten vähäinen määrä aiheuttaisi hankaluuksia anonymiteetin säilyttämisessä. Naisten ja miesten tulosten vertaileminen ei olisi ollut mielekästä prosentuaalisesti, sillä se olisi vääristänyt mielikuvaa naisten määrästä ja yrityksen todellisesta tilanteesta. Osassa kysymyksiä vastaamiseen vaikutti selvästi naisten puute työyhteisössä, joka näkyi esimerkiksi yhtäläisiin mahdollisuuksiin liittyvissä kysymyksissä melko runsaina ”en osaa sanoa”-vastauksina. Mielipiteen muodostaminen asiaan voi osoittautua hankalaksi, mikäli vastaaja kokee, ettei naisia ole tarpeeksi työyhteisössä vertailun tekemiseksi.

6.4 Tasa-arvon kehittämis ehdotukset

Tasa-arvoon liittyvät kehittämis ehdotukset pohjautuvat kyselyssä esiin nousseisiin kohtiin ja niihin on sovellettu lähdeaineistoissa esiintyneitä kehittämis ehdotuksia sekä kirjoittajan omia ajatuksia ja kokemuksia. Kehittämis ehdotuksia tehtiin työhönottoon, palkkaukseen ja palkitsemiseen, koulutukseen ja urakehitykseen sekä tasa-arvoon yleisesti.

Kuten tasa-arvosuunnitelmaan kirjattiin, työhönotossa tavoitteena on, että avoinna oleviin tehtäviin hakeutuisi tasapuolisesti naisia ja miehiä. Tavoite on kirjattu myös tasa-arvolakiin työnantajan velvollisuuksiin. Työhönottoon ei tulisi kiinnittää huomiota vain lain edellyttämän velvoitteen vuoksi, vaan myös sukupuolijakauman tasaamiseksi pitkällä aikavälillä yritys X:ssä. Työhönottoa kehittävät toimenpiteet tulisi kiinnittää tapahtumaketjun alkupäähän. Kun avoin työtehtävä tulee esille, kartoitetaan tilanne ensimmäisenä yrityksen sisältä. Selvityksen perusteella työntekijöistä suurin osa kokee, ettei työssä ole etenemismahdollisuuksia. Työpaikkojen täyttö sisältäpäin vaatii pitkäjänteistä työtä, seuranta sekä työntekijöiden tuntemista. Jotta työpaikkoja voitaisiin täyttää yrityksen omilla työntekijöillä, tulisi kaikkien työntekijöiden osaamista kehittää tietoisesti, etenkin naisten. Erityisesti esimiestehtäviin valmentautuessa tulisi tietoisesti kehittää naisia, jotta yrityksen vertikaalista segregatiota saadaan tasattua.

Mikäli työntekijää ei löydy yrityksen sisältä, laitetaan työpaikka julkiseen hakuun. Työpaikkailmoituksessa pitäisi kiinnittää huomiota, suuntautuuko se selkeästi enemmän miehille ja välttää muutenkin liian ”miehistä” ilmoitusta. Koska ala itsessään on miesvoittainen, tulee ilmoituksen yleisilmeeseen ja kieleen paneutua huolellisesti. Ilmoituksessa esitettäviä kysymyksiä tulee arvioida kriittisesti, ettei siinä ole käytetty työsuhteen kannalta epäolennaisia kysymyksiä. Työtehtävistä tulisi luoda houkutteleva kuva molemmille sukupuolille, eikä vain toiselle. Hakijoita valittaessa haastatteluun tulisi muistaa, että henkilöstön erilaisuus kaikilla tasoilla lisää monipuolisuutta. Tällöin ei tulisi unohtaa esimerkiksi valmistuvia opiskelijoita, joilla on hyödynnettävissä alansa uusimmat tiedot. Tärkeintä työtehtäviin henkilöitä nimittäessä on kuitenkin, että työntekijän valinta tulee suorittaa sukupuolesta riippumatta tasa-arvoa noudattaen. Työntekijävalinnat heijastuvat myös muihin asioihin, kuten palkkaeroihin, joiden korjaaminen vaikeutuu, jos naisia valitaan jatkuvasti vaatimustasoltaan alempiin tehtäviin.

Yritys X:ssä suoritettun tasa-arvosuunnitelman perusteella voi todeta, että työntekijät eivät ole selvillä palkkansa määräytymisen perusteista. Jokaisen työntekijän tulisi tietää kuinka hänen oma palkkansa määräytyy ja mitkä tekijät vaikuttavat siihen. Työntekijöille tulisi selvittää perusteellisesti kuinka heidän palkkansa määräytyy niin, ettei se jää kenellekään epäselväksi. Teknologiateollisuuden työehtosopimukset ovat neuvottelun alla syys-lokakuussa 2013. Mikäli esimerkiksi palkkaukseen tulee neuvottelujen myötä muutoksia, tulee niistä tiedottaa työntekijöille sekä kertoa kuinka se vaikuttaa heihin. Avoin tieto palkkausperusteista lisää luottamusta johtoa kohtaan, joten jokaiselle tulisi tarjota tieto oman toimintansa ja palkitsemisen välisistä yhteyksistä. Sukupuolten tasa-arvon näkökulmasta tulisi kiinnittää huomiota peruspalkan rakenteeseen ja muihin palkanosiin, että ne ovat samanlaisia sekä miehillä että naisilla. Samapalkkaisuus liittyy myös samanarvoiseen pätevyyyteen ja työstä suoriutumiseen. Todennäköisesti tietoisuus palkkausperusteista auttaisi ymmärtämään oman palkkauksen paikkansapitävyyttä, joka näkyisi myös tulevaisuudessa tasa-arvokyselyn palkkausta koskevissa kysymyksissä.

Koulutuksella ja urakehityksellä on merkittävä vaikutus yrityksen toimintaan, koska ilman sitä ei voida esimerkiksi varmistaa riittävää henkilöstöpotentiaalia sisäisiin nimityksiin. Jokaisella työntekijällä tulisi olla oikeus kehitysmahdollisuuksiin, mutta asiaa voidaan tarkastella myös yrityksen kannalta.

Koulutuksen avulla työntekijä voidaan pitää mukana kehityksessä ja luoda edellytyksiä uusille työhaasteille, jos esimerkiksi työtehtävä lakkautetaan tai se muuttuu olennaisesti. Kun työntekijä on niin sanotusti ajantasalla uusimmista tiedoista, saadaan tehokkuutta myös toimintoihin. Tämän perusteella työnantaja voisi edellyttää työntekijältä valmiutta osallistua koulutuksiin ja kehittää osaamistaan.

Tehdyn tasa-arvoselvityksen perusteella osa työntekijöistä koki, että jotkin tekijät, kuten kiire työssä ja töiden kasaantuminen, haittaavat koulutuksiin osallistumista. Osana kehityskeskustelua tehtävällä henkilökohtaisella kehityssuunnitelmalla voitaisiin varmistaa järjestelmällinen ja hallittu mahdollisuus osallistua koulutuksiin sekä edetä uralla. Henkilökohtaiseen kehityssuunnitelmaan kirjattaisiin halukailta heidän kehittymistarpeensa, oppimistavat, miten haluaa kehittyä ja haluaako edetä uralla. Kehityssuunnitelmien avulla saataisiin hyvä yleiskuva työntekijöistä, jotka ovat halukkaita kehittymään ja etenemään uralla, mutta lisäksi voitaisiin varmistaa, että koulutuksiin pääsy toteutuu. Kehityssuunnitelmaa voitaisiin hyödyntää lisäksi niissä tapauksissa, kun työntekijä on siirtymässä toisiin työtehtäviin, jäämässä eläkkeelle tai vaihtamassa yritystä. Useimmiten esimerkiksi eläkkeelle jääminen on tiedossa hyvissä ajoin, jolloin talon sisältä voidaan kehityssuunnitelmien perusteella etsiä sopivaa työntekijää ja kehittää hänen osaamistaan tehtävää varten.

Koulutusta valittaessa otetaan huomioon kuinka koulutus liittyy omaan työtehtävään ja sen kehittämiseen sekä onko koulutuksella esimerkiksi vaikutusta ammattiosaamisen kehittämiseen. Jokin koulutus voi olla merkittävä ammattiosaamisen kannalta, vaikka kyseisen henkilön työtehtävät eivät ensisijaisesti liittyisi aiheeseen. Osaamisen ylläpitämisellä voi kuitenkin olla merkitystä esimerkiksi sairastapauksissa, jolloin sijainen voidaan ottaa talon sisältä. Useampien ihmisten osatessa samoja tehtäviä voidaan myös ennaltaehkäistä työtehtävien kasaantumista työntekijän poissa ollessa. Mielestäni koulutusmahdollisuus pitäisi varmistaa eri tehtävissä, työvuoroissa ja asemassa oleville, jotta kaikki pääsisivät tasapuolisesti koulutuksiin sukupuolesta riippumatta. Koulutuksissa ei tulisi unohtaa Internetin kautta tapahtuvia koulutuksia, sillä ne ovat usein edullisempia eivätkä vaadi matkustamista muualle.

Tasa-arvon kannalta on tärkeää, että jokainen työntekijä kokee itsensä arvostetuksi ja ymmärtää oman työnsä tarkoituksen, sillä ne heijastuvat työhyvinvointiin. Kuten teoriaosuudessa todettiin, työpaikan henkisen hyvinvoinnin vaatimus on itseään arvostava ja arvostusta saava sekä työkavereidensa kesken itsensä tasa-arvoiseksi kokeva työntekijä. Hyvinvoiva työntekijä on motivoitunut ja sitoutunut työhönsä, mikä näkyy työnantajalle tehokkuudelle, laadulle ja tuottavuudelle asetettujen odotusten täyttymisenä. Henkistä hyvinvointia voidaan edistää esimerkiksi kehittämällä työyhteisöä, yhteistyötä ja työpaikan toimintatapoja. Työnantaja voi edellyttää työntekijöiltään tasa-arvoista ja oikeudenmukaista kohtelua, jota tulisi korostaa työntekijöille uran alusta asti.

Kun työntekijä ymmärtää kuinka hänen työnsä liittyy yhteiseen tavoitteeseen ja strategiaan, ymmärtää hän myös työnsä vaikutuksen yrityksen toimintaan. Tämä lisää arvostusta omaa työtä kohtaan, kuten myös tieto selkeistä tavoitteista, mitä työntekijältä odotetaan sekä mahdollisuus saada palautetta omasta työstä. Jokaisen työntekijän tulisi tuntea oma työtehtävänsä sekä tuntea olevansa vas-

tuussa oman työnsä tuloksista ja kehittämisestä. Yritys X:n työntekijöistä osa koki, että ei pysty vaikuttamaan työtään koskeviin asioihin ja mielipidettä ei huomioida. Kaikilla tulisi kuitenkin olla mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua työpaikan kehittämiseen, tavoitteisiin ja päätöksentekoon. Joissakin tapauksissa työntekijä itse tuntee oman työnsä sisällön ja kehittämismahdollisuudet paremmin kuin johtoporras, joten työntekijän mielipide ja ehdotus saattavat olla arvokkaampia kuin päätöksentekijä on osannut odottaa. Jotta kaikki voisivat osallistua päätöksentekoon, voitaisiin esimerkiksi kerätä kehitysideat kirjallisina, jotka esimiehet tarkistaisivat ja veisivät eteenpäin esimerkiksi kerran kuussa. Tällöin voitaisiin taata, että jokainen, joka haluaa osallistua työyhteisön kehittämiseen, saa siihen mahdollisuuden.

Työntekijän hyvinvointiin voidaan vaikuttaa yksinkertaisilta kuulostavilla seikoilla. Kun työntekijän osaamiseen luotetaan, lisää se työntekijän itsevarmuutta ja vaikuttaa positiivisesti työmotivaatioon. Tarjoamalla jokaiselle kunnolliset työvälineet, jotka vastaavat työolosuhteita, luodaan kaikille samat perusedellytykset työlle. Jokaisen työpanosta arvostamalla voidaan vähentää epävarmuutta asemasta ja työn merkityksestä. Korostamalla ajatusta, että jokaisen työ on yhtä tärkeä lopputuloksen kannalta lisää työn merkittävyyttä ja madaltaa eroja hierarkiassa. Kyselyyn vastanneet toivat esille työntekijöiden jakautuneen niin sanotusti haalarikansaansa ja johtoportaaseen ja johdon toivottiin vierailevan useammin tuotannon puolella. Yhteishengen kannalta olisikin tärkeää, että johto osallistuu aika ajoin kaikkiin työpaikalla tehtäviin toimiin osaamisensa puitteissa. Henkilöstön kannalta olisi myös tärkeää, että johto olisi helposti tavoitettavissa ja lähestyttävissä, jota voitaisiin edistää esimerkiksi jo pelkästään niin sanotusti johdon laskeutumisella haalarikansan pariin. Henkilöstöä yhdistävää toimintaa voisi järjestää myös vapaa-ajalla, jossa työpaikalla olevat roolit ja nimekkeet voitaisiin unohtaa.

Kiinnittämällä huomiota työyhteisön avoimuuteen ja tiedottamiseen, voidaan vähentää työntekijöiden kokemaa eriarvoisuutta. Avoin työyhteisö, jossa jokaisella on samanlainen mahdollisuus saada omaa työtään koskevaa tietoa, luo parempaa yhteishenkeä. Kun tiedot ovat kaikille saatavilla samanaikaisesti ja samalla tavalla vältetään vääriä oletuksia. Väärät käsitykset ja juorut syntyvät helposti, kun tieto kerätään usealta kertojalta eriaikaisesti eikä täysin ymmärretä mistä puhutaan ja mielipide asiasta muodostetaan hataralta pohjalta. Johdonmukaisella tiedottamisella voidaan varmistaa, että jokainen saa viestin samanaikaisesti ja samalla tavalla. Tällöin jokainen ymmärtää asiat joista puhutaan, kuten esimerkiksi millainen tilanne yrityksellä on ja mitkä eri tekijät vaikuttavat kokonaisuuteen.

7 NAISJOHTAJUUS YRITYS X:SSÄ

Naisjohtajuuden tilaa selvitettiin teemahaastatteluiden avulla, joihin osallistui kolme naista ja yksi mies. Haastateltavista kolme työskenteli yritys X:ssä ja yksi teollisuuden alan toisessa yrityksessä. Haastateltavien keski-ikä oli 41,8 vuotta, joista nuorin oli 35-vuotias ja vanhin 48-vuotias. Haastateltavista kaksi oli koulutukseltaan kauppatieteiden maistereita, yksi tuotantotalouden diplomi-insinööri ja yksi insinööri AMK. Haastatteluiden tulokset esitellään aihealueittain yhteen koottuna siten, ettei vastanneita henkilöitä voida tunnistaa. Haastatteluiden yhteenvedon yhteydessä pohditaan haastatteluiden tuloksia ja käsitellään myös yritys X:ssä suoritetusta kyselytutkimuksesta saatuja naisjohtajuuteen liittyviä vastauksia.

7.1 Haastatteluiden tulokset

Haastateltavien työnimikkeitä olivat pääkirjanpitäjä, suunnitteluinsinööri, tehtaanjohtaja ja talousjohtaja. Vastanneista kahdella oli lapsia ja kahdella ei ollut. Haastateltavista kaksi oli ollut teollisuuden alalla noin 20 vuotta, eli koko uransa ajan. Vastanneista yksi oli ollut teollisuuden alalla 15 vuotta ja yksi 10 vuotta.

7.1.1 Johtajan piirteet

Yksi haastattelun teemoista liittyi johtajan piirteisiin, johon oli liitetty aiheet mies vs. nainen, ennakkoluulot ja stereotypiat. Teemaan tehdyt tukikysymykset käsittelivät hyvän johtajan piirteitä, sukupuolen vaikutusta johtajuuteen, sukupuolirooleja, eroja johtamistavoissa ja valtaan suhtautumista. Haastateltavat nimesivät sekä johtajuudessa tärkeimmäksi että hyvän johtajan piirteiksi oikeudenmukaisuuden, tasapuolisuuden ja alaisten tukemisen. Tärkeää oli myös, että alaisista pidetään huolta, ja ettei ketään jätetä heitteille. Hyvä johtaja koettiin ihmisten johtajaksi, jolla on kyky ohjata ja motivoida, riittävä määrä sosiaalisia taitoja, osaamista toimialasta ja etenkin omasta osa-alueesta. Hyvä johtaja osaa antaa vastuuta, tulee toimeen erilaisten ihmisten kanssa ja hänellä on hyvä päätöksentekokyky.

Haastateltavien mielestä naiseus vaikuttaa johtajuuteen esimerkiksi tuomalla mukaan enemmän pehmeitä arvoja. Kaikki haastateltavat pitivät naisia miehiä enemmän tunnejohtajina, mikä nousi myös merkittävimäksi sukupuolten väliseksi eroksi johtamistavoissa. Naisten tunteellisuus näkyy esimerkiksi siten, että heidän tunteensa ovat enemmän pinnassa, kun taas miehillä ne ovat vähän syvemmällä. Miehillä taas kovuus on enemmän pinnalla ja naisilla se on hieman syvemmällä. Naisilla kuvattiin olevan tietynlainen vaisto, kyky aistia tunteita ja olla miehiä empaattisimpia sekä taito hyödyntää näitä ominaisuuksia. Mikäli tunteellisuutta on sopiva määrä, koettiin se enemmän hyötynä kuin haittana. Tunteellisuus naisella koettiin hyvänä asiana, kuten mikä tahansa muukin ominaisuus, joka voi kääntyä vahvuudeksi tai heikkoudeksi. Muutamien haastateltavien mielestä liiallinen tunteellisuus voi johtaa silmätikuksi joutumiseen, eikä oikein sovi teollisuuden alalle.

Kaikki haastateltavat kokivat naisten ja miesten johtamistavat yleisestikin erilaisina. Naisilla sukupuolen kerrottiin tuovan tietynlaisia naisellisia piirteitä miehiseenkin työmaailmaan, kuten tilannetta- ja kykyä asettua naisten rooliin. Miehiin verrattuna naisten koettiin antavan enemmän palautetta ja kannustavan esimerkiksi kehittymään työssään. Kaksi haastateltavista epäili, ettei miehistä kannustaminen ole tarpeen, ja kertoivat miesten kyllä jakavan negatiivista palautetta, mutta unohtavan positiivisen. Naisjohtajilla tyyli hoitaa ja johtaa asioita on erään haastateltavan mukaan hieman erilainen miehiin verrattuna, sillä naiset hyödyntävät enemmän koko organisaatiota johtamisessa.

Eräs haastatelluista kertoi naisten ja miesten ajattelutavan olevan erilaisia. Hänen mukaansa *”mies on perinteinen putkiaivo, ja nainen on sitten taas tää tippaleipä ajattelumalliltaan; nainen löytää asioista hirmu paljon ulottuvuuksia ja ajattelee monta muuta asiaa siinä samalla, kun mies ajattelee yhtä asiaa ja keskittyy siihen, eikä murehdi liikaa muita juttuja tai niitä ulottuvuuksia vaan toimii”*. Miesten toimintatapa oli haastateltavan mielestä teollisuudessa toimivampi, sillä jähkailu ja murehtiminen jäivät pois, jolloin voidaan keskittyä enemmän tekemiseen. Teollisuusalan mekaanisuuteen ja koneellisuuteen sopii muutenkin hänen mielestään paremmin miehen toimintamalli. Kaikki haastateltavat nimesivät syiksi johtamistapojen erilaisuuteen syvällä olevat roolimallit ja biologiset perusteet, kuten varhaislapsuudessa opitut tavat. Perinteet, joiden mukaan mies hankkii leivän perheelle, vaikuttavat edelleen taustalla naisten ja miesten eroihin johtajina sekä naisjohtajien määrään.

Kaikkien haastateltavien mielestä naisen asema mieheen verrattuna on erilainen, sillä naisen asemaan vaikuttavat niin uskottavuus, käyttäytyminen kuin pukeutuminen. Pukeutumisen ja ulkonäön koettiin vaikuttavan uskottavuuteen, etenkin ensivaikutelmaa luodessa. Kolmen haastateltavan mielestä ulkomuodon vaikutus ensivaikutelmaa luodessa voi johtaa tilanteeseen, joka vaatii entistä enemmän niin sanotusti puolelleen voittamista. Kaikki kokivat, että pukeutuminen, meikkaaminen ja hiusten laittaminen voivat joko tuoda uskottavuutta tai viedä sitä. Pukeutumista pidettiin asemaan vaikuttavana tekijänä myös turvallisuuden ja käytännöllisyyden näkökulmasta, sillä teollisuusympäristössä turvakengät ovat välttämättömät. Eräs haastateltavista koki pukeutumisen osana työtehtävää, sillä esimerkiksi minihame töissä olisi epäkäytännöllinen kiipeillessä ohjaamoon. Hänen mielestään miesvaltaisessa ympäristössä uskottavuus kärsisi liian lyhyen helman lisäksi myös avonaisesta kaula-aukosta. Toimistotehtäviä suorittaessa pukeutuminen koettiin vapaammaksi, eikä niin merkittävaksi kuin tehtaan puolella.

Johtavassa asemassa toimivalta naiselta kysyttiin johtajuuteen vaikuttaneista asioista. Hän kertoi olleensa aina päämäärätietoinen, tuloshakuinen ja tavoitteellinen sekä saavansa hyvän mielen onnistuessaan tai saavuttaessaan tavoitteen. Hänen periaatteenaan oli oppia joka päivä jotakin uutta ja ottaa siitä opikseen. Haastateltavan mukaan esimiehen tehtävänä on kasvattaa uusia esimiehiä, nähdä kuinka yksilöt kehittyvät, kannustaa uralla etenemiseen ja kehittymiseen, kiittää tarvittaessa sekä tarjota haasteita ja vastuuta niitä haluaville. Vahvuudekseen hän nimesi ihmisten ja prosessien johtamisen, vaikka hänellä on myös teknistä taustaa. Muulla henkilöstöllä on kuitenkin parempi tekninen osaaminen, ja hän luottaa omiin alaisiinsa, että he osaavat työnsä johon heidät on palkattu. Uralla etenemisestä hän halusi tuoda esille sen, ettei se aina tarkoita etenemistä ylöspäin hierarkias-

sa, vaan välillä on tehtävä myös sivuttaisia siirtoja kuten alan vaihtoja. Osaamisen on siis oltava laaja-alaista ja pystyttävä näyttämään mitä osaa.

Johtajan piirteitä käsittelevään teemaan liittyi myös stereotypiat, jotka olivat hieman vieraita haastateltaville. Annettujen kärjistettyjen esimerkkien jälkeen haastateltavat osasivat nimetä joitakin stereotypioita. Jämäkkä johtamisote naisella saattaa antaa hankalan ihmisen leiman, kuten yksi haastateltavista oli huomannut. Hän oli myös työskennellyt työyhteisössä, jossa naisten stereotypioita oli korostettu. Eräs haastateltavista pohti, että eräänlainen stereotypia on myös se, että naisen on vaikeampi löytää oma johtamistapansa ja mukautua tilanteeseen mieheen verrattuna.

Stereotypioihin liittyy läheisesti myös ennakkoluulot, joita haastatellut kertoivat naisten kohtaavat etenkin uransa alussa. Eräs haastatelluista kertoi, kuinka projekteissa mukana olleet työntekijät vähätelivät hänen taitojaan ja yleinen asenne oli: *”mitä sä tyttö luulet näistä tietäväs ja tuut tänne meitä neuvomaan”*. Omalla asenteellaan, vahvalla halulla oppia ja ottaa vastaan oppeja sekä tehdä yhdessä töitä, hän pystyi kuitenkin muuttamaan ennakkoluulot. Myöhemmässä vaiheessa urallaan hän törmäsi tilanteisiin, joissa luottamus piti ansaita, sillä asiakkaat saattoivat ihmetellä, kuinka nainen vastaa kyseisistä työtehtävistä. Hän on kuitenkin saanut paljon positiivista palautetta tietynlaisesta napakkuudesta ja taidosta hoitaa useampia asioita yhtä aikaa, joka ei ole yhtä tyypillistä miehille verrattuna naisiin. Hänen huomionsa perusteella jotkut miehet tai organisaatiokulttuurit tuntuivat ajattelevan, ettei jotakin pysty tekemään naiseuden takia. Asiasta keskustelun jälkeen jatko on helpompaa, kun asiaa ei tarvitse enää ihmetellä. Haastateltavan mukaan syynä ennakkoluuloille voi olla naisten puute esimiesasemassa tai johtavassa asemassa, jolloin naisen täytyy näyttää osaamisensa. Ennakkoluulot voi kääntää positiiviseksi tuomalla esille oman substanssiosaamisen ja pätevyyden sekä luottamalla itse siihen, että tietää osaavansa tehtävänsä ja hoitamalla sen niin hyvin kuin pystyy.

7.1.2 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurin ollessa teemana, keskusteltiin yrityksen arvoista, työhönotosta, ylenemisestä ja koulutuksista. Yritys X:ään oli vasta tiedotettu uusista arvoista, joten niiden toteutuminen ei näkynyt vielä käytännössä haastatteluita tehtäessä. Yksi haastateltavista kertoi, ettei vanhoja arvoja oikein ollut tiedotettu ja huomioitu, joten kaikki eivät luultavasti edes tienneet niitä. Uudet arvot liittyivät vastuullisuuteen, uudistumiskykyyn, asiakastyytyväisyyteen ja ympäristön kunnioittamiseen. Uusien arvojen myötä avoimuutta on pyritty lisäämään ja tuomaan arvot osaksi jokapäiväistä toimintaa. Eräs haastateltu kertoi, että tuotannon henkilöstön aiemmin politisoitunutta asennetta on saatu pehmenettyä ja vaikutettua siten koko yrityksen yleiseen ilmapiiriin ja asenteisiin. Toisessa yrityksessä arvot oli uudistettu koko henkilöstön voimin uuden johtajan tullessa yritykseen. Arvoissa korostui yksimielisesti henkilöstön merkitys siten, että ihmiset ovat yrityksen kivijalka. Yrityksessä oli lähtökohtana, etteivät organisaatio ja yritys kehity, jos yksilöt eivät kehity. Ihmiset ovat yrityksen tärkein voimavara kehitykseen, ja jokaisen tulisi hyödyntää oma potentiaalinsa. Arvot oli ollut helppo jalkauttaa käytäntöön, kun jokaisella oli ollut mahdollisuus tulla kuulluksi pienissä ryhmissä käytyjen keskustelujen kautta.

Yritys X:n organisaatiosta puhuttaessa haastateltavat kertoivat organisaation monimutkaistuneen, kun kerroksia oli purettu ja muutettu muutaman vuoden välein. Yksi haastatelluista kertoi, että yritys X:llä on ollut pitkä historia autoritäärisenä organisaationa, jota on viime vuosina lähdetty muuttamaan delegeivammaksi ja ehkä hieman demokraattisempaan suuntaan. Molemmissa yrityksissä organisaatiokulttuuri koettiin osittain sekä yhteishenkeä luovaksi että toimintaa kehittäväksi. Yritys X:ssä muutoksien myötä kulttuurin koettiin jakaneen työntekijöitä vanhaa ja uutta mallia kannattaviin. Kolme haastateltavista arveli kulttuurin painottuvan nyt enemmän toiminnan kehittämiseen, ja kertoivat yhteishengestä pidettävän huolta pikkujouluilla, kesä- tai liikuntapäivillä. Toisessa yrityksessä kulttuuria kuvattiin kehittyväksi, jossa etsitään uusia toimintatapoja johtamis- ja organisaatiokulttuuriin. Yritys X:n työntekijät kertoivat yrityksessä olevan alakulttuureja, jotka jakavat henkiöstöä niin sanottuihin kuppikuntiin. Esimerkiksi kaikkien osastojen välillä ei ole yhtä paljon yhteistoimintaa, joka heijastuu käytäntöön. Tehtaan ja hallinnon puolen koettiin erkaantuneen samoin kuin miesten ja naisten, vaikka isommissa tilaisuuksissa tilanne tasoittuukin.

Teollisella alalla kerrottiin olevan vakiintuneita kulttuurisia oletuksia miesten ja naisten rooleissa etenkin vanhemmalla sukupolvella, sillä miesvaltaisella ja konservatiivisella alalla on pinttyneitä käsityksiä. Kaksi haastateltavista kertoi, että naisen tullessa asennustehtäviin, saattoi hän kohdata joko ennakkoluuloja tai isällisyyttä. Ulkopuolisen, kuten tuote-esittelijän tullessa vierailulle, saatettiin naisesta olettaa sihteeriksi. Miehen ja naisen tehdessä samaa tehtävää, kysyvät kollegat mieluummin miespuoliselta työntekijältä apua teknisiin kysymyksiin. Syyksi tähän ei epäilty luottamuksen puutetta vaan, että miehen on yksinkertaisesti luonnollisempaa kysyä mieheltä. Kaikkien haastateltavien mielestä perinteinen itsestäänselvä asia oli pinttynyt ajatus tuotannon puolen raskaista töistä, vaikka nykyisin työolot ovat kehittyneet apuvälineiden avulla vähemmän fyysisiksi.

Työn arvostusta miesten ja naisten välillä pidettiin haastateltavien kesken melko samanlaisina, vaikka muutamat epäilivätkin naisen joutuvan todistamaan osaamistaan etenkin johtotehtävissä. Yksi haastateltavista koki, että naisten tekemät virheet saatetaan kuitenkin nostaa helpommin esille, mikä voi johtua naisten vähäisestä määrästä, jolloin ne eivät huku massaansa. Kaikki haastateltavat toivoivat sukupuolesta riippumatta normaalia suorittamista ja luontevaa tapaa tehdä työtään, sillä ylisuorittaminen voi aiheuttaa jonkinlaisen vastareaktion. Myös johtajilta toivottiin luontevaa tapaa toimia, sillä teeskentelyn huomaa sen ollessa ristiriidassa luonteen kanssa, millä on vaikutuksia uskottavuuteen. Erään haastateltavan mukaan maskuliiniset piirteet naisella olivat hyväksyttäviä niiden sopiessa henkilölle, sillä yleensä miehinen ympäristö vaatii myös naiselta joitakin maskuliinisia ominaisuuksia.

Työhönotossa yritys X:ssä pyrittiin rehellisiin päätöksiin ja parhaan vaihtoehdon valintaan. Tiedon avoimista paikoista kerrottiin tulevan yhtä aikaa kaikille sisäisen haun kautta. Miehiä ja naisia palkataan samoihin tehtäviin, jos naishakijoita on. Työhönotossa on kuitenkin tärkeintä valita sukupuolesta riippumatta pätevin henkilö kyseiseen tehtävään. Pätevälle naiselle annettaisiin yhtäläinen mahdollisuus kuin miehelle tulla valituksi samanlaiseen tehtävään. Haastatellut kertoivat, että suurin ongelma tehtävien jakautumisessa on se, etteivät naiset hae tehtäviin tai ettei heitä ole metallialalla

opiskelijoinakaan. Syynä tähän on pitkät perinteet sekä se, että koneet ovat luontaisestikin enemmän miehiä kiinnostava asia.

Organisaatiokulttuurin yhtenä teemana oli koulutus, johon haastateltavien mukaan pääsee halutesaan yritys X:ssä. Suoranaista kannustusta koulutuksiin osallistumiseen he eivät olleet kokeneet, mutta koulutuksiin pääsyä oli tuettu sopivan kurssin löytyessä. Muutamilla oli kokemusta myös siitä, ettei ammattitaidon ylläpitämiseen liittyvään koulutukseen välttämättä päässyt etenäkään, jos ei maksanut siitä itse. Toisessa yrityksessä koulutuksiin osallistuminen oli tasa-vertaista, joka varmistetaan osaamismatriisin avulla. Osaamismatriisissa on määritelty henkilön osaamisen parhaat puolet ja vahvuudet, jonka lisäksi kehityskeskusteluissa keskustellaan henkilön omasta motivaatiosta ja halusta oppia uutta milläkin osa-alueella. Yhdessä esimiehen kanssa päätetään, mihin suuntaan kehitystä halutaan viedä. Henkilöstölle luodaan mahdollisuus uralla etenemiseen kannustamalla koulutuksiin ja tarjoamalla niitä. Erään haastateltavan mukaan Yritys X:ssä koulutustarjontaa on sekä uraa edistävänä että ammattitaitoa ylläpitävänä. Koulutuksissa tavoitteena on, että henkilö pystyisi tekemään vaativampaakin tehtävää. Yrityksessä on tuettu joitakin koulutuksia, jotka mahdollistavat vaativammatkin tehtävät myös yrityksen ulkopuolella.

Uralla etenemisestä puhuttaessa esille nousivat organisaation ja yksilön merkitys. Kaikkien haastateltujen mielestä kasvatuksen ja ympäröivän kulttuurin mukana tulevat asenteet vaikuttavat naisten urakehitykseen, joten avoimella suhtautumisella voitaisiin jouduttaa positiivista kehitystä. Erään haastateltavan mukaan naisen toimintatapojen tulisi sopia yhteen organisaation toimintatapojen kanssa, sillä jos organisaatio ei hyväksy niitä, voi eteneminen olla vaikeaa. Yksilön merkitys nousi esiin tilanteissa, joissa naisilta puuttuu kunnianhimo edetä uralla. Yrityksestä riippumatta naisten ylenemisen kerrottiin olevan haasteellisempaa, sillä organisaatiosta voi puuttua tehtävät joihin edetä tai miesvaltaisessa johdossa voidaan olla haluttomia ottaa naista osaksi johtoryhmää. Erään haastatellun mukaan organisaatioissa tulisi huomioida, että sukupuolijakauma on sopivassa suhteessa, mutta sen lisäksi tarvitaan myös erilaisia ihmisiä sukupuolesta riippumatta. Eritavalla ajattelevista ihmisistä syntyy rikkaus ideoinnissa ja päätöksenteossa, jolloin voidaan tuoda mahdollisimman monipuolisesti ja moniulotteisesti asioita esille. Kuten yksi haastateltavista kertoi *”organisaatiokulttuurin puolella tarvittaisiin rohkeita päätöksiä, että mentäisiin ulos sieltä mukavuusalueelta ja mietittäisiin sitä, että sallittaisiin erilaisuutta ja teollisuudessa sukupuoli on erilaisuutta”*.

7.1.3 Perhe

Yksi haastatteluiden pääteemoista oli perhe, josta keskustellessa nousi esiin naisten organisointikyky sekä työn ja perheen yhdistämiseen liittyvät seikat. Haastatellut naiset kertoivat, että ajankäyttö luultavasti aiheuttaisi haasteita työn vaatiessa välillä pitkiä päiviä tai matkustamista, mutta se olisi kuitenkin järjestettävissä. Yksi haastatelluista kuvasi, että naisilla on usein luontainen vahvuus järjestellä ja organisoida asioita kotona, joista hyvänä esimerkkinä on ajankäytönhallinta. Hänen mukaansa nainen aikatauluttaa asiat, tekee sen mukaan ja aika riittää kaikkeen suunniteltuun, jolloin välttyään tilanteelta, jossa esimerkiksi työt jäisivät tekemättä tai lapset hoitamatta. Priorisoinnin merkitys korostui keskustelussa, sillä työn määrä on suhteutettava käytettävissä olevaan aikaan.

Haastateltavan mukaan tasapainon löytäminen vie aikaa ja haasteita tulee esimerkiksi, kun lapsen sairastaessa kalenteri on varattu täyteen kolmeksi viikoksi eteenpäin. Apua on onneksi saanut tukiverkostolta tai Mannerheimin lastensuojeluliiton lastenvahdeilta. Huono omatunto ja stressi työn ja perheen yhdistämisestä nousivat esille naisten vastauksissa. He kertoivat, että stressiä syntyy esimerkiksi siitä, pystyykö töissä hoitamaan tehtävät kunnolla ja antamaan hyvän työpanoksen työyhteisölle. Välillä stressin lisäksi kokee riittämättömyyttä ja harmitusta, mutta se on vain hyväksyttävä ja muistettava laittaa asiat tärkeysjärjestykseen.

Puolison tuki niin henkisesti kuin käytännössä oli tärkeää haastatteluun osallistuneille naisille. Eräs haastatelluista kertoi, että kaikki vuodet työuralla olivat osoittaneet puolison merkityksen ja roolin tärkeiden sekä tasa-arvon kotona. Puolison tuki koettiin uran kannalta välttämättömänä lastenhoidossa, kotitöissä ja arjessa yleisesti. Kaikkien haastateltavien mielestä puolison tuki voisi näkyä käytännössä myös esimerkiksi vanhempainvapaan hyödyntämisenä. Henkisen tuen koettiin olevan osa jokapäiväistä toimintaa. Haastateltavien johtajien mielestä molemmat vanhemmista voisivat olla johtajia, tosin se vaatisi järjestelyitä ja ajankäytönhallintaa. Hyöty olisi kuitenkin järjestelyitä suurempi, sillä sen nähtiin lisäävän kumppanien keskinäistä luottamusta, antavan vertaistukea ja kannustamista. Tilanne toisi myös tasavertaisuutta kotiin ja auttaisi ymmärtämään toisen työtä ja sen vaatimuksia. Kaikki haastateltavat toivoivat apua myös tukiverkostolta, joka koostui haastateltavilla isovanhemmista, sukulaisista, ystävistä ja naapureista. Haastateltavat kertoivat, että tukiverkosto olisi erityisen tärkeä tilanteissa, joissa molemmat vanhemmista ovat esimerkiksi työmatkalla ulkomailla tai työpäivät ovat pitkiä. Yhteiskunnan tarjoamista palveluista haastateltavat nimesivät päiväkodin, ja olivat valmiita palkkaamaan siivoajan, mikäli se antaisi lisää aikaa perheelle.

Uran ja perheen yhteensovittamisessa tärkeimmiksi keinoiksi nousivat organisointikyky, keskittyminen siihen mitä tekee ja ajankäyttö. Erään haastatellun mielestä lasten ja perheen kanssa ollessa olisi tärkeää keskittyä vain siihen, eikä ajatella töitä. Haastatellut naiset kokivat, ettei työssäkään pystyisi ajattelemaan lapsia koko aikaa, vaan olisi keskityttävä töiden tekoon. Ajankäytön helpottamiseksi oltiin valmiita hyödyntämään perhevapaita, tekemää lyhennettyä työviikkoa tai työpäivää, etenkin lasten ollessa pieniä. Joustavuutta kaivattiin myös työn sisältöön, ja perheen sisällä tukea molemmilta vanhemmilta.

Kukaan haastateltavat ei pitänyt outona miesjohtajaa, joka puhuisi perheasioistaan työpaikalla. Perheasioista puhumisella ei olisi vaikutusta auktoriteettiin ja uskottavuuteen, sillä se olisi normaalia toimintaa, kunhan keskustelu ei menisi liioittelun puolelle. Isyyslomien lisääntyessä myös vuorotteluvapaita pidetään enemmän, joka puolestaan madaltaa kynnystä pitää perhevapaita. Yksi haastateltavista totesikin, että *”miehen ei tarvitse enää pelätä menettävänsä kasvoja, jos on pois muutenkin kuin kesälomalla”*. Haastateltavista tuntui, että etenkin nuorilla isillä on matalampi kynnys pitää vapaita, joka kuvastaa samalla myös sukupolvien välistä eroa käytännöissä. Miesten lisääntynyt perheeseen liittyvien vapaiden käyttö ohjaa kokonaisuutta tasa-arvoisempaan suuntaan ja antaa tilaa vaimolle, kuten yksi haastateltavista kertoi. Hän totesi myös naisten olevan yhteiskunnassa korkeammin koulutettuja kuin miehet ja sen pitäisi näkyä myös työpaikoilla.

Kaikki haastateltavat kertoivat, että suhtautuminen äitiyslomiin on myönteistä, vaikka se aiheuttaa-kin järjestelyitä yritykselle. Yksi haastatelluista kertoi, että äitiyslomalle jääneet työntekijät ovat halunneet palata nopeasti takaisin töihin, eikä kukaan tähän mennessä ole halunnut jäädä hoitovapaalle. Syiksi tähän hän epäili teknisen alan nopeaa kehittymistä sekä taloudellisia seikkoja. Teknisellä alalla palkkaero miesten ja naisten kesken on pienempi kuin muilla aloilla ja totutun elintason ylläpitämiseksi työssäkäynti voi osoittautua välttämättömäksi. Äitiyslomalta palatessa takaisin töihin olisi haastateltujen naisten mielestä hyvä saada jonkinasteinen pehmeä lasku lukemalla esimerkiksi palaverimuistioita tai sähköpostia jo ennen loman päättymistä. Äitiysloman aikana olisi tärkeää pystyä seuraamaan halutessaan yrityksen asioita, jos esimerkiksi käytännöt muuttuvat tai kalustoa uusitaan. Toisaalta taas yksi haastatelluista oli sitä mieltä, että totaalinen poissaolo töistä tekee hyvää, kun saa etäisyyttä, ja töihin tullaan takaisin tuoreena ja latautuneena uusin ideoin.

Eräs haastatelluista ei ollut kokenut äitiyden vaikuttaneen urakehitykseen ainakaan negatiivisesti. Hän on muutamaan kertaan kuitenkin joutunut vastaamaan työhaastatteluissa kysymyksiin lasten hankkimisesta, jolloin hän on vastannut rehellisesti tilanteen mukaan. Perheen yhdistämisen kansainväliseen työyhteisöön hän koki haasteena, sillä matkoja tulee aina silloin tällöin. Luotto puolisoon ja pärjäämiseen kuitenkin auttaa ja lapset ovat tottuneet siihen, että äitikin matkustaa ja on poissa. Haastateltavien mielipiteet perheen merkityksestä vaihtelivat, sillä perhe koettiin hyödyksi, mahdolliseksi haitaksi sekä hidasteeksi. Hyötynä perhe voitiin nähdä siten, että se kasvattaa naista, jolloin hänellä on enemmän annettavaa myös työelämässä. Naisesta ajatellaan usein, että perhe voi haitata, kun taas perhe ja vaimo nostavat miehet statusta. Hidasteeksi perhe koettiin, jos töistä joutuu olemaan pitkään pois tai perheen ollessa suuri.

7.1.4 Naisjohtajien määrä

Naisjohtajien määrää kommentoitiin yleisesti, että naisia pitäisi olla enemmän johtotehtävissä, sillä se toisi tasapuolisuutta ja pehmeitä arvoja johtamiseen. Kukaan haastatelluista ei kuitenkaan kannattanut kiintiöitä, sillä todellista osaamista pidettiin sukupuolta tärkeämpänä. Naisjohtajien määrän arveltiin kasvavan luontevasti, eikä valitsemalla väkisin tehtäviin sopimattomia naisia vain sukupuolen takia. Haastateltujen mukaan naisjohtajien määrän lisäämiseksi pitäisi luoda kestävä pohja, joka alkaisi koulutuksesta ja asenteista. Naisten pätevyyden pitäisi tällä hetkellä olla jo sillä tasolla, että naisia pitäisi olla enemmän johtotehtävissä, kuin heitä nyt on. Eräs haastatelluista nimesi syyksi myös kasvatuksen, jonka pitäisi perustua kannustamiseen ja erilaisuuden sallimiseen. Tytöille tarvittaisiin vahvojen naisten malleja, jotta tytötkin uskaltaisivat lähteä miehille aloille ja hakeutua haastavampiin tehtäviin. Tyttöjä on kannustettava kotona vanhempien toimesta sekä päiväkodista alkaen, eikä ajatella, ettei tytöistä ole mihinkään, kuten eräs haastatelluista kertoi. Yksi haastatelluista totesi, että *”nainen tullessaan valituksi on todennäköisesti pätevin ja kuten monesti sanotaan vastaa nainen useampaa miestä”*. Erään haastateltavan mukaan organisaatioissa tulisi sallia erilaisuus ja erilaisista taustoista tulevat henkilöt. Esille nousi myös ajatus siitä, että jos nyt ongelmana organisaatioissa on sukupuoli, niin entäs sitten, kun erilaisuus laajenee rotuun ja uskontoon?

Haastateltavien kesken mentorointi koettiin positiivisena tekijänä naisten uran edistämisessä. Apu etenkin edetessä esimiesasemaan olisi tärkeää, ja se voisi tulla myös yrityksen ulkopuolelta. Yksi haastatelluista ehdotti, että etenkin miesvaltaisissa yrityksissä uudelle naistyöntekijälle voisi tarjota toisen naisen tukea jo pelkästään talon tapoihin totutteluun ja sopeutumiseen. Vertaistukea kaivattiin myös arjen pyörittämiseen sekä työn ja perheen yhdistämiseen. Haastateltujen mielestä mentorointi voisi helpottaa verkoston luomisessa, auttaa toimimaan oikein tietyissä ympäristöissä sekä tuoda esille mahdollisia esteitä. Suuremmissa yrityksissä on käytössä jo mentorointi-ohjelmia, ja käytäntöä voitaisiin laajentaa myös pienempiin yrityksiin.

Sukupuolen ei arveltu vaikuttavan merkittävästi työelämään tai johtajuuteen, tai jos se onkin vaikuttanut, niin kehitys on menossa parempaan suuntaan. Kaikki haastateltavat kokivat lähtökohtaisesti tärkeämmäksi tavan johtaa ja toimia. Eräs haastatelluista nimesi yhdeksi syyksi naisten määrän vähyteen johtotehtävissä stressin ja paineensietokyvyn. Hän arveli, että naisten ajattelutavalla voi löytää ulottuvuuksia, joita mies ei löydä, eikä sen takia osaa stressata ja murehtia niistä. Yksi haastatelluista epäili, että taustalla voi olla myös pitkä historia miehistä johtajina, joka hitaasti on muuttunut ja tulee jatkossakin muuttumaan hitaasti. Suunta on kuitenkin oikea, kunnes miehet ja naiset ovat tasavertaisia. Haastateltu toteaaakin, että kun naiset oppivat käyttämään vahvuuksiaan luontevasti, on naisilla kaiken kaikkiaan yhtä hyvät edellytykset olla johtajina kuin miehillä.

7.1.5 Muut vaikuttavat tekijät

Muiksi naisten johtajuuteen vaikuttavaksi syyksi kerrottiin verkostoituminen, sillä naisten verkostot eivät ole yhtä hyviä kuin miehillä. Naisten verkostojen kerrottiin olevan enemmän sosiaalisia, eikä niinkään uraan ja työhön liittyviä. Naisten myös todettiin hakeutuvan verkostoihin, joihin he luontevasti kuuluvat, kun taas miehillä on selkeä tavoite verkostoja luodessa. Verkostoitumisesta puhuttaessa nousivat esille myös saunaillat, joiden tilalle naiset toivoivat esimerkiksi keilausta.

Haastatellut naiset kokivat, että naisilla on ehkä vähemmän kunnianhimoa kuin miehillä. Ero kunnianhimosssa saattoi näkyä esimerkiksi jo sulkapalloa pelatessa, jossa miehille oli tärkeää laskea pisteet ja nähdä kumpi voittaa. Naisten kerrottiin tyytyvän helpommin siihen mitä on - esimerkiksi keskipalkkainen toimihenkilötehtävä ja perhe - eikä edes halua pidentää työpäivää, jolloin perhe voisi kärsiä. Eräs haastatelluista totesi, ettei kaikilla välttämättä ole kunnianhimoa yhtä paljon kuin toisilla sukupuolesta riippumatta. Joillakin kunnianhimoa saattaisi olla, mutta puuttua uskallus ja rohkeus, kuten yksi haastatelluista totesi.

7.2 Vaikuttavat tekijät, yhteenveto ja kehittämis ehdotukset

Opinnäytetyön alakysymyksenä oli ”miksi naisia ei ole esimiestehtävissä?”. Syitä tähän selvitettiin teemahaastatteluiden avulla ja kyselytutkimukseen sijoitetulla kahdella naisjohtajuuteen liittyvällä kysymyksellä. Tutkimuskysymykseen ei saatu haastattelujen perusteella yksiselitteistä vastausta, mutta niiden pohjalta syinä naisten puuttumiseen esimiestehtävissä voisi olla toimiala sekä osittain yksilöistä johtuvat erot ja organisaatioon liittyviä tekijöitä.

Hyvän johtajan piirteistä puhuttaessa haastatellut nimesivät tärkeimmiksi ominaisuuksiksi oikeudenmukaisuuden, tasapuolisuuden ja alaisten tukemisen. Hyvän johtajan kerrottiin olevan ihmisjohtaja, jolla on kyky motivoida ja ohjata, sosiaalisia taitoja sekä osaamista omasta toimialasta. Naisten ja miesten piirteistä kertovassa luvussa kuvataan naisten ja naisjohtajien ominaisuuksiksi kommunikointikyky, sosiaaliset suhteet ja alaisten kannustaminen. Teorian ja haastateltujen kommenttien perusteella voidaan todeta, että hyvän johtajan piirteet sopisivat myös naiseen. Aikaisemmissa tutkimuksissa on myös painotettu naisilla olevan johtajina enemmän empatiaa ja intuitiota kuin miehillä. Haastatellut näkivätkin naisten piirteistä tunteellisuuden sekä hyvänä että huonona puolenä. Naisten vaisto, kyky aistia tunteita ja empaattisuus sekä taito hyödyntää näitä, nousivat hyviksi puoliksi. Liiallinen tunteellisuus puolestaan voi johtaa silmätikuksi joutumiseen eikä muutenkaan sovi miehiselle teollisuuden alalle.

Tasa-arvoselvityksessä tiedusteltiin kahden kysymyksen kautta suhtautumista naisesimieheen. Tasa-arvoselvityksessä kysyttiin, suhtautuisitko naiseen esimiehenä eritavalla kuin mieheen. Yritys X:n työntekijöistä lähes kaikki (88 %) olivat sitä mieltä, etteivät suhtautuisi naiseen esimiehenä eri tavalla. Ne, jotka suhtautuisivat asiaan eri tavalla, kertoivat naisten olevan helpommin lähestyttäviä, asioista pitäisi puhua eri tavalla ja työn fyysisyyden asettavan rajoituksia naisille. Henkilökunnalta tiedusteltiin kyselyssä, kokisivatko he naisesimiehen tavan johtaa erilaisena kuin miehen. Vastanneista 35 % kokisi naisesimiehen johtamistavan erilaisena kuin miehen. Kyselyyn osallistuneiden vastaukset tukivat haastateltujen lausuntoja, sillä suurin osa kyselyyn vastanneista nimesi sukupuolten väliseksi eroiksi naisten tunteidenkäytön, ihmisjohtajuuden, inhimillisemmän johtamistavan ja logiikan. Naisten kerrottiin huomioivan paremmin alaisiaan, olevan enemmän läsnä ja empaattisempia. Näiden vastausten perusteella voidaankin todeta, että yritys X:n työntekijöiden keskuudessa ilmapiiri on avoin naisesimiehille eikä siellä ilmene vastustusta mahdollista naisesimiestä kohtaan.

Kuten teorian luvussa 4.3 Organisaatiokulttuurin vaikutus naisjohtajuuteen kerrottiin, rakentuu organisaatiokulttuuri kolmesta eri tasosta, joita ovat artefaktit, arvot ja perusoletukset. Näistä kolmesta perusoletukset vaikuttavat organisaatiokulttuurin syvimmillä tasolla, ja niiden voidaan sanoa olevan itsestäänselvyksiä, jotka ryhmä on omaksunut ja ne toimivat perusedellytyksenä toimintavoille. Yritys X:stä haastellut kertoivat, että etenkin vanhemmalla sukupolvella voi olla vakiintuneita oletuksia miesten ja naisten rooleista. Yrityksen toimiala tunnetaan myös miesvaltaisena ja konservatiivisena, jossa on pinttyneitä käsityksiä miehistä ja naisista. Tällaiset vanhahtavat asenteet ja oletukset toimivat lähtökohtana ennakkoluuloille, jotka jarruttavat asiantilojen muuttumista parempaan suuntaan, kuten teoriaosuudessa mainittiin.

Haastatellut naiset olivat kokeneet ennakkoluuloja etenkin uransa alkuaikana, jolloin he olivat kohdanneet niin sanottua työttelyä ja joutuneet todistamaan osaamisensa useaan kertaan. Eräs haastatelluista oli myös kohdannut ajatuksia, ettei pystyisi hoitamaan tehtäväänsä naiseuden takia. Asioista keskustelemalla saadaan työt hoidettua tehokkaasti, kun sukupuolen vaikutusta työntekoon ei tarvitse enää ihmetellä. Haastatellut pitivät syinä ennakkoluuloille naisten puutetta esimies- ja johtavassa asemassa. Naisen on ensin näytettävä taitonsa, substanssiosaamisensa ja pätevyytensä luot-

tamuksen ansaitsemiseksi. Naisten määrän lisääntyessä luultavasti myös taitojen todistelun tarve vähenee, sillä nainen ei enää tunnu vain poikkeukselta työyhteisössä.

Kuten teorian luvussa 4.3 kerrottiin, organisaation arvojen tulisi näkyä sen toiminta-ajatuksessa ja visiossa, sillä ne viestivät organisaation tarkoituksesta ja edustavat tärkeinä pidettyjä toimintaperiaatteita. Arvot toimivat yksilöiden ja ryhmien välisen yhteistyön tukena ja apuna sekä ovat työyhteisössä yhteisesti omaksuttuja. Haastatteluihin vastanneet kertoivat yritys X:n hiljattain lanseeratuista uusista arvoista, joten niiden toteutumista käytännössä ja vaikutusta naisjohtajuuteen ei voitu vielä arvioida. Vanhoja arvoja ei ollut tiedotettu ja huomioitu vastaavalla tavalla, joten luultavasti kaikki eivät edes tienneet niistä. Uudet arvot viestivät yhteishengestä, kehittymishalusta sekä toisten kunnioittamisesta. Ne vaikuttavat feminiinisiltä ja sopisivat useimmille naisille, sillä niistä kuvastuu naisille tyypillisiä piirteitä kuten yhteisöllisyyttä ja toisista välittämistä. Uusien arvojen myötä yritys X:n organisaatiokulttuurin pitkä historia autoritäärisenä organisaationa voisi olla vähitellen muuttumassa, ja yksi haastatelluista kertoikin kulttuurin alkaneen muuttua delegeoivampaan ja demokraattisempaan suuntaan. Näiden seikkojen pohjalta voidaankin todeta, että kulttuuri ei ehkä tulevaisuudessa vaikuta yhtenä tekijänä naiesimiesten puuttumiseen, sillä kuten organisaatiokulttuurin roolia käsittelevässä luvussa todettiin, naiset viihtyvät yrityskulttuureissa, jotka ovat yrittäjämäisiä, vähemmän hierarkisia ja joissa he voivat olla luomassa sääntöjä.

Organisaatiokulttuuria käsittelevässä teoriaosuudessa kerrottiin, että naiset kokevat usein organisaation tarjoaman lisäkoulutuksen olevan järjestelyiltään puutteellista ja sisällöltään uratavoitteita edistämättömiä. Yritys X:ssä haastatellut kokivat, ettei koulutuksiin osallistumista suoranaisesti edes kannusteta. Ammattitaitoa ylläpitäviin koulutuksiin ei aina ole päässyt, ellei ole maksanut niistä itse. Etenkin työuran alkuvaiheessa urasuunnittelun ja -ohjauksen puutteet vaikuttavat merkittävästi naisten työskentelyyn ”väärissä” tehtävissä, kuten teorian luvussa 4.3 todetaan. Tämä asia on huomioitu toisessa yrityksessä, sillä koulutuksiin osallistuminen varmistetaan osaamismatriisilla, johon on määriteltä henkilön osaamisen parhaat puolet ja vahvuudet. Kehityskeskustelujen yhteydessä kartoitetaan henkilöiden halu oppia ja kehittyä työssään, minkä pohjalta esimiehen kanssa päätetään mihin suuntaan kehitystä viedään. Näin henkilöstölle luodaan mahdollisuus uralla etenemiseen ja itsensä kehittämiseen. Koulutusmahdollisuuksiin panostamisesta on hyötyä sekä yritykselle että yksilölle, sillä yritys kehittyy työntekijöidensä mukana. Kannustavalla ja eteenpäin pyrkivällä organisaatiokulttuurilla voidaan taata jatkuvasti eteenpäin pyrkivä yritys, joka ei kangistu vanhoihin tapoihin ja asenteisiin. Koulutusmahdollisuuksia voisikin siis kehittää yritys X:ssä, ja siitä on kerrottu enemmän luvussa 6.4 Tasa-arvon kehittämis ehdotukset.

Uralla etenemisestä puhuttaessa korostuivat organisaation ja yksilön merkitys. Haastateltujen mukaan kasvatukseen ja ympäröivään kulttuuriin pohjautuvat asenteet vaikuttavat naisten urakehitykseen, joten kehitystä voitaisiin jouduttaa avoimella suhtautumisella. Organisaation ja yksilön merkitys yhdistyi, kun eräs haastatelluista kertoi, että naisen toimintatapojen tulisi olla yhteensopivia organisaation toimintatapojen kanssa. Jos organisaatiossa ei hyväksytä toimintatapoja, voi eteneminenkin vaikeutua.

Yksilön merkityksestä puhuttaessa haastateltavat totesivat naisilta puuttuvan kunnianhimon vaikuttavan uralla etenemiseen. Naisten todettiin tyytyvän helpommin siihen, mitä on jo saavutettu. Voidaankin todeta, että naisilta itseltään vaadittaisiin enemmän rohkeutta, uskallusta ja halua edetä uralla, tehdä erilaisia päätöksiä ja ottaa vastuuta. Kun naisilla on itsevarmuutta ja luottoa omiin kykyihinsä, uskaltavat he hakeutua haasteellisimpiin tehtäviin. Myös organisaatiolta vaaditaan silloin kannustavaa ja avointa kulttuuria, jossa palautteenanto on osa jokapäiväistä toimintaa. Organisaatiolta vaaditaan lisäksi rohkeutta valita päteviä naisia, jolloin vallitsevat stereotypiat ja ennakkoluulot purkautuvat vähitellen naisten määrän lisääntyessä. Naisten mukanaan tuomien ominaisuuksien kuten sosiaalisuuden, kannustavuuden ja kehittämishalun tuskin voidaan sanoa aiheuttavan haittaa missään organisaatiossa.

Teemahaastatteluissa mentorointi koettiin positiivisena tekijänä naisten uran edistämisessä. Mentorin apua kaivattiin etenkin edetessä esimiesasemaan, vaikka sitä voisi hyödyntää uuden naistyöntekijän tullessa yritykseen etenkin miesvaltaisilla aloilla. Yrityksessä jo aiemmin työskennelleen toisen naisen tuki voisi auttaa sopeutumaan talon tapoihin. Myös teoriaosuudessa todetaan, että kokeneen mentorin avulla uralla eteneminen voi helpottua, kun johtamiseen saa neuvoja ja tukea niin hyvinä kuin vaikeinkin aikoina. Tämän perusteella olisikin hyvä kiinnittää huomiota etenkin uusien naistyöntekijöiden tukemiseen. Toisen naisen tarjoama rohkaisu voisi auttaa jatkamaan organisaatiossa vaikeina aikoina sekä kannustaa kehittymään.

Naisjohtajuutta käsittelevän luvun ensimmäisessä alaluvussa käsiteltiin meritokratiaa, jolla tarkoitetaan miesten ja naisten samankaltaisuutta ja perustellaan naisten johtajuutta organisaation tehokkuutta lisäävänä tekijänä. Meritokratiassa naisten osaamista tulisi hyödyntää mahdollisimman laajasti, sillä se lisää yhteisön suorituskykyä. Tällöin voidaan hyödyntää organisaatiossa olemassa olevaa osaamisepotentiaali mahdollisimman tehokkaasti. Joustavalla ja avoimella organisaatiokulttuurilla voitaisiin siis taata kaikkien resurssien hyödyntäminen, parantaa kilpailukykyä ja lisätä tehokkuutta, kun kaikkien osaaminen otetaan huomioon.

Erään haastatellun mukaan organisaatioissa tulisi huomioida, että sopivassa suhteessa olevan sukupuolijakauman lisäksi organisaatioissa tarvitaan erilaisia ihmisiä sukupuolesta riippumatta. Hänestä rikkaus ideointiin ja päätöksentekoon syntyy eritavalla ajattelevista ihmisistä, jolloin voidaan mahdollisimman moniulotteisesti ja monipuolisesti tarkastella asioita. Voidaankin todeta, että organisaatiolta vaaditaan rohkeutta tehdä erilaisia päätöksiä ja valita tehtäviin erilaisia ihmisiä monipuolisuuden takaamiseksi. Tällöin voidaan vähitellen poistaa ja purkaa organisaatiokulttuurissa olevia pinttyneitä käsityksiä ja ennakkoluuloja sekä organisaatiokulttuuria käsittelevän alaluvun mukaan lisätä organisaatiokulttuuriin moniarvoisuutta tukevia asenteita. Erilaisuuden salliminen liittyy suoraan myös moninaisuuden johtamiseen, joka puolestaan voidaan nähdä osana tasa-arvon edistämistä. Moninaisuuden johtamisessa annetaan mahdollisuuksia erilaisille näkemyksille sekä tavoille toimia ja kokea, kuten tasa-arvosuunnitelman hyötyjä käsittelevässä alaluvussa todettiin.

Yritys X:ssä työhönotossa pyritään valitsemaan aina tehtävän kannalta paras vaihtoehto sukupuolesta riippumatta. Työhönotossa suurimmaksi ongelmaksi naisten kannalta onkin muodostunut hakijoi-

den puuttuminen. Haastatellut arvelivat, etteivät naiset hae tehtäviin tai ettei heitä yleisesti ole edes teollisuuden alalla. Taustalla vaikututtavat haastateltujen mukaan pitkät perinteet sekä se, että koneet kiinnostavat miehiä luontaisesti enemmän. Luvussa 4.2 Pohdintoja naisten ja miesten piirteistä todetaankin, että teollisuuden alalla vallitsevat kulttuurikoodit eivät houkuttele naisia hakeutumaan työntekijöiksi tai johtajanurille. Tämä on luultavasti myös merkittävin syy siihen, miksei naisia ole esimiesasemassa yritys X:ssä. Koska naisia hakeutuu alalle niukasti, on heitä määrällisestikin niin vähän, ettei se vielä riitä kaikille hierarkian tasoille. Kehittämiskohteet tulisikin enemmän keskittää koulutusketjun alkupäähän ja pohtia keinoja, kuinka naisia saadaan opiskelemaan teollisuuden alaa sekä alalle ylipäätään. Tämä vaatisi toimia myös yhteiskunnalta, jotta alaa saataisiin kehitettyä naisille houkuttelevammiksi sekä lisättyä tasa-arvokehitystä tukevia normeja ja kulttuuria, kuten organisatiokulttuuria käsittelevässä alaluvussa kerrottiin.

Haastattelujen perusteella perhe ei nouse esteeksi naiselle esimiesasemassa, sillä naisen organisointikyvyllä ja puolison tuella asiat saadaan järjestymään. Naisten luontainen kyky organisoida ja järjestellä asioita helpottaisi haastateltujen mukaan perheen ja työn yhteensovittamisessa. Ajankäytönhallinta ja kyky priorisoida auttaisivat, sillä työmäärä olisi suhteutettava käytettävissä olevaan aikaan niin kotona kuin töissä. Alaluvussa 4.4 Perheen rooli työssä ja urakehityksessä tuotiin esille, että työnantaja voi tarjota keinoja auttaa naisia sovittamaan yhteen työ ja perhe. Tällaisia keinoja ovat esimerkiksi joustava työaika ja töiden teko kotoa käsin, joita myös haastateltavat olivat valmiita hyödyntämään. Teorian perusteella naiset kokevat helpommaksi yhdistää uran ja perheen tehdesään lyhyempää työviikkoa tai töitä muualla kuin työpaikalla, joista haastatellut olivat samaa mieltä.

Kuten perheen roolia käsittelevässä teorialuvussa kerrotaan, on tutkimuksissa havaittu naisten kokevan puolison antaman tuen merkittävänä tekijänä työn ja perheen yhdistämisessä. Myös haastatellut kokivat tärkeänä puolison tuen niin henkisesti kuin käytännössä. Puolison apu oli otettu vastaan etenkin lastenhoidossa, kotitöissä ja arjessa yleisesti. Haastatelluille puolison tarjoama henkinen tuki oli jokapäiväistä. Puolison tuki arjen pyörittämisessä heijastuu myös tulevaisuuden asenteisiin, sillä tasa-arvoinen ympäristö kotona opettaa myös lapsille tasa-arvoisia asenteita. Kaikilla haastatelluista oli puoliso, tai oli ollut puoliso lasten ollessa pieniä. Tutkimuksen kannalta olisikin ollut mielenkiintoista haastatella myös yksinhuoltajaa tai henkilöä, jonka puoliso on paljon pois kotoa.

Perheen roolia käsittelevässä teoriaosuudessa kerrottiin yrityksen voivan toiminnallaan tukea äitiyslomalta palaavaa työntekijää tarjoamalla tälle mahdollisuuden osallistua työhön jo äitiysloman aikana. Töihin paluuta voidaan helpottaa merkittävästi pitämällä töihin palaava äiti hänelle sopivalla tavalla mukana yrityksen arkipäivässä. Myös haastatellut naiset toivoivat tukea töihin paluuseen ja halusivat osallistua työelämään ennen töihin paluuta. He olisivat valmiita esimerkiksi lukemaan palaverimuistioita ja sähköpostia, ja kiinnostuneita kuulemaan työpaikalla tapahtuvista muutoksista. Yritys X:ssä on vähän naistyöntekijöitä, joten äitiyslomiin ja perheeseen liittyvät haasteet tuskin ovat suurin este naisten hakeutumisessa esimiestehtäviin. Ne kuitenkin voivat toimia taustavaikuttajina ja mietityttää etenkin nuoria naistyöntekijöitä. Avoin suhtautuminen yksilöllisiin ratkaisuihin sekä niihin kannustaminen voisivat poistaa mahdollisia pelkoja perheen vaikutuksesta uraan.

8 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli toteuttaa toimeksiantona teollisuuden toimialan yritys X:lle suoraan hyödynnettävissä oleva tasa-arvosuunnitelma, jonka tavoitteena on edistää tasa-arvoa sekä erityisesti naisten uramahdollisuuksia. Osana työtä toteutettu tasa-arvosuunnitelma esiteltiin yritys X:n henkilöstöryhmälle 22.10.2013, jonka yhteydessä henkilöstöryhmä päätti kehityskohteet ja täydensi hieman tasa-arvosuunnitelmaa, jonka jälkeen ne saivat yrityksen hyväksynnän.

Osana opinnäytetyötä tehdyn tasa-arvosuunnitelman tavoitteena oli edistää tasa-arvoa, jota voidaan arvioida vasta seuraavaa tasa-arvokyselyä suorittaessa. Tasa-arvokyselyn pohjalta tehty suunnitelma kuitenkin keskittyi tuloksissa esiin nousseisiin kehittämiskohteisiin sekä tasa-arvon kannalta tärkeisiin asioihin. Tulosten merkitys suunnitelman muodostamiseen oli olennainen, sillä ilman tuloksia ja niiden analysointia ei olisi voitu tehdä tasa-arvosuunnitelmaa ja löytää kehityskohteita. Kehittämishdotukset laadittiin vastaamaan yritys X:n tarpeita, ja etenkin niissä tasa-arvosuunnitelman lisäksi pyrittiin osoittamaan tutkimuksen tekijän asiantuntijuus ja osaaminen aiheesta.

Tavoite naisten uramahdollisuuksien edistämisestä ei täytynyt niin hyvin, kuin työtä aloittaessani olin suunnitellut. Syinä tähän oli teemahaastatteluiden tulokset, työn painottuminen enemmän tasa-arvosuunnitelmaan sekä ajankäyttö. Teemahaastatteluilla ei saatu aikaan tarpeeksi yksiselitteisiä tuloksia, johon voi olla syynä liian vähäinen haastateltujen henkilöiden määrä tai henkilöiden tietämys aiheesta. Teemahaastattelujen tulosten parantamiseksi olisi pitänyt perehdyttää haastateltavia paremmin aiheeseen tai löytää haastateltavia, jotka tietäisivät enemmän aiheesta. Jonkinasteinen kuva tilanteesta saatiin kuitenkin aikaan, ja merkittävimpänä syynä vaikutti olevan naisten puute alalla yleisesti. Johtopäätös oikeastaan herätti enemmän ajatuksia jatkotutkimuksista, kuinka naisia saataisiin ylipäättään teollisuuden alalle ja alan kouluihin. Niin tasa-arvokyselyssä kuin haastatteluissa nousi esiin työn fyysisyys ja sen soveltumattomuus naisille. Yhdessä toimeksiantajan kanssa sovittiinkin, että he yrityksen sisällä pohtivat työolojen soveltamista molemmille sukupuolille sopiviksi, sillä oma tietämykseni aiheesta ei riittänyt. Työolojen soveltamisen lisäksi jatkotutkimuksien aiheita voisivat olla uusi tasa-arvokysely ja analyysi organisaatiokulttuurista.

Tulosten merkittävyys tulee näkymään ainakin siinä, että yritys X:ssä on taas käytössä oleva tasa-arvosuunnitelma ja keskustelu naisten asemasta on aloitettu. Se, mitä jatkossa tulee tapahtumaan ja kuinka tuottamiani aineistoja hyödynnetään, on yritys X:n päätettävissä. Tasa-arvosuunnitelmasta tehtiin mahdollisimman käytännönläheinen, jotta sitä olisi helppo soveltaa käytännössä. Yhteisessä tapaamisessa yritys X:n henkilöstöryhmä hyväksyi laatimani nykytilaa mitanneen tasa-arvoselvityksen, tasa-arvosuunnitelman ja kehitysehdotukset, jotka päätettiin ottaa käyttöön mahdollisimman pian. He päättivät yhdessä kiinnittää jatkossa enemmän huomiota naisten työhönottoon ja kehittämiseen.

Opinnäytetyön tekeminen opetti tutkimuksen tekemistä, pitkäjänteisyyttä ja antoi uskoa omasta osaamisesta. Saatu palaute toimeksiantajalta oli positiivista ja työhön oltiin tyytyväisiä. He kertoivat, että tuotettuja materiaaleja voidaan hyödyntää suoraan sellaisenaan, mikä oli yksi tavoitteistani.

Oma asiantuntemukseni kasvoi merkittävästi työtä tehdessä, sillä en tiennyt kummastakaan aiheesta varsinaisesti mitään aloittaessani työtä. Aihetta valitessani halusin työn liittyvän henkilöstöjohtamiseen tai johtamiseen ylipäätään, joten työ suhteutui hyvin henkilökohtaiseen opiskelusuunnitelmaani. Tasa-arvosuunnitelma on osa henkilöstöhallinnon tehtäviä, joten voin varmasti tulevaisuudessa hyödyntää opinnäytetyössä kehittämäni asiantuntijuutta. Jatkuva oppimisen- ja tiedonhalu näkyivät työn pituudessa, sillä halusin mahdollisimman kokonaisvaltaisen käsityksen molemmista aiheista. Kiehtovinta olikin huomata, kuinka ne sitoutuivat yhteen.

Opinnäytetyön alussa ajatus naisjohtajuutta käsittelevästä tutkimuksesta oli vahvasti mielessäni. Tasa-arvosuunnitelman tullessa osaksi työtäni, koin sen lähes pakonomaisena osuutena. Työn edetessä ajatukseni alkoivat kuitenkin kääntyä päinvastoin, sillä mitä enemmän tasa-arvoon perehdyin, sitä tärkeämmältä sen vaikutus työyhteisöön tuntui. Miesten ja naisten välisen tasa-arvon vaikutukset eivät olleetkaan vain ensimmäisen mielikuvani mukaisesti turhaa hömpötyä, vaan se koskettaa niin työhönottoa, palkkausta, koulutusmahdollisuuksia kuin hyvinvointia työssä. Tasa-arvokyselyn tuloksia tutkiessani muodostui entistä vahvemaksi kuva, että työyhteisössä tulisi kiinnittää huomiota vuoropuheluun ja joustavuuteen. Osa yritys X:n tasa-arvo-ongelmista voitaisiinkin poistaa lisäämällä viestintää ja keskustelua työyhteisössä, jolloin kaikilla on mahdollisuus tulla kuulluksi ja osallistua yrityksen kehittämiseen.

Työlläni on varmasti suurin merkitys sen tilanteelle yritykselle, mutta teoria ja lomakekysely ovat täysin hyödynnettävissä muihinkin yrityksiin. Suomessa tasa-arvo on tutkimusten mukaan hyvällä tasolla muihin maihin verrattuna, vaikka kehitettävää on edelleen. Mielestäni työtä voitaisiin soveltaa hyvin Suomessa toimiviin kansainvälisiin yrityksiin, jolloin tasa-arvoa voitaisiin kehittää ulkomaillakin sijaitsevilla toimipisteillä. Suomen ulkopuolella on kuitenkin muistettava huomioida maakohtaiset erot kulttuureissa ja tasa-arvoon liittyvässä lainsäädännössä. Kansainvälisyyttä pyrittiin tuomaan esille käsittelemällä tasa-arvoa Euroopan unionin näkökulmasta ja hyödyntämällä löydettyjä englantinkielisiä lähteitä.

Aloittaessani opinnäytetyön tekoa ja valitessani aihetta, minulla oli vain kiinnostus naisjohtajuutta kohtaan, mutta ei mielipidettä aiheesta. Mielipide ilmiöstä alkoi muodostua vähitellen projektin edetessä ja aiheeseen perehtyessä. Johtajuutta ei voida nähdä kilpailuna miesten ja naisten kesken, sillä tärkeämpää on keskittyä hyvään johtamiseen, eikä siihen, kumpi johtavassa asemassa on. Se herätti myös ajattelemaan, tarvitseeko kaiken sopia molemmille sukupuolille. Tilaa pitää antaa erilaisuudelle, mutta väkisin ei voida muuttaa jostakin alasta molemmille täysin sopivaa. Sukupuolten olemassa olevista eroista johtuen tulee aina olemaan myös töitä, joiden ominaisuudet vain sopivat paremmin toisille. Joillakin miehillä voi olla enemmän naisille tyypillisiä ominaisuuksia ja naisilla taas miehille tyypillisiä, joten kaikkien kannalta lienee parasta pitää yllä avointa asennetta ja tarjota mahdollisuuksia yllättävillekin vaihtoehdoille.

Vaikka työtä tehdessä ilmenikin odottamattomia ongelmia, motivaation puutetta ja ajankäytön haasteita, voi työtä ja prosessia sanoa kokonaisuudessaan onnistuneeksi. Motivaation puutteeseen vaikutti olennaisesti työelämässä vietetty kesä, jonka jälkeen kirjoittaminen tuntui kaikelta muulta,

paitsi innostavalta. Innostus työhön kuitenkin löytyi vähitellen, kun tutkimuksella alkoi olla merkitystä ja aikaraja lähestyi vähitellen. Jatkossa tutkimusta tehdessä onkin kiinnitettävä enemmän huomiota ajankäyttöön ja suunniteltava tarkemmin, kuinka paljon aikaa mihinkin osioon käytetään. Toimeksiannon täyttyminen ja työn hyödynnettävyys olivat tärkeimpiä mittareita prosessin onnistumisesta. Työn sovellusarvo yritykselle oli huomattava, ja mielenkiinnolla odotan millaisia vaikutuksia tekemäläni työllä on lopulta ollut.

LÄHTEET

- AALTIO-MARJOSOLA, Iris 2001. Naiset, miehet ja johtajuus. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy
- AKAVA 2013. Isyy vapaa pidemmäksi. [Viitattu 2013-09-19.] Saatavissa: http://www.akava.fi/uutishuone/teemajutut/isyyvapaa_pidemmaksi
- ALVESSON, Mats & BILLING, Yvonne Due 1989. Four Ways of Looking at Women and Leadership. [Viitattu 2013-02-20]. Saatavissa: https://polyback-1.sys.kth.se/polopoly_fs/1.256024!/Menu/general/column-content/attachment/due%20billing%20-%20alvesson.pdf
- BUDWORTH, Marie-Hélène & MANN, Sara 2010. Becoming a leader: the challenge of modesty for women. [Viitattu 2013-02-18]. Saatavissa: <http://search.proquest.com.ezproxy.savonia-amk.fi:2048/business/docview/216357717/13D9C05586A5CC08CE3/6?accountid=27296>
- EK-SAK- ja EK-STTK-TUOTTAVUUSTYÖRYHMÄT 2011. Yksityisten alojen palkkausjärjestelmät. [Viitattu 2013-10-09.] Saatavissa: http://www.ek.fi/ek/fi/palkat_ym/liitteet/palkkajarjestelmat_netti.pdf
- ERKKILÄ, Marja 2005. Luottamus henkilön tasa-arvo opas: Tasa-arvolaki ja yhdenvertaisuuslaki työpaikalla. [Viitattu 2013-09-10.] Saatavissa: http://d1aq5jbsszuf44.cloudfront.net/materials/tasa-arvo-opas-120420024033-phpapp01_1395.pdf
- EUROOPAN KOMISSIO 2008. Sukupuolten välistä tasa-arvoa koskeva lainsäädäntö Euroopan unionissa. [Viitattu 2013-09-18.] Saatavissa: <http://bookshop.europa.eu/fi/sukupuolten-vaelistae-tasa-arvoa-koskeva-lainsaadaentoe-euroopan-unionissa-pbKE7807349/>
- EUROPEAN COMMISSION 2011. Strategy for equality between women and men 2010-2015. [Viitattu 2013-09-18.] Saatavissa: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=6568&langId=en>
- EUROSTAT 2012. Employment statistics. European Commission. [Viitattu 2013-03-07]. Saatavissa: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Employment_statistics
- FRANKEL, Lois P., 2007. Luotu johtamaan - 99 tapaa naisen ottaa ohjat. Talentum: Helsinki.
- FRIEDMAN, Caitlin & YORIO, Kimberly 2006. Hyvä pomo vai hankala akka, naisen opas johtajuuteen. Helsinki: Tammer-Paino Oy
- HAUSMANN, Ricardo, TYSON, D. Laura & ZAHIDI, Saadia 2012. The Global Gender Gap Report 2012. World Economic Forum. [Viitattu 2013-09-19.] Saatavissa: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_Report_2012.pdf
- HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko & SAJAVAARA, Paula 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä
- HOLOPAINEN, Martti & PULKKINEN, Pekka 2012. Tilastolliset menetelmät. 5.-7. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- HUHTA, Liisa, KOLEHMAINEN, Sirpa, LAVIKKA, Riitta, LEINONEN, Minna, RISSANEN, Tapio, UOSUKAINEN, Katja & YLÖSTALO, Hanna 2005. Tasa-arvosta lisäarvoa. Käsikirja työpaikkojen tasa-arvotyöhön. ESR
- HUHTA, Liisa, LEINONEN, Minna, KEMPE, Jouni & UOSUKAINEN, Katja 2007. Naisten ja miesten tasa-arvo työpaikkojen kehittämistyössä - kokemuksia sukupuolinäkökulman valtavirtaistamisesta. Tykes-ohjelman Raportteja-sarjan julkaisu nro 54. [Viitattu 2013-09-19.] Saatavissa: <http://www.tsr.fi/tsarchive/files/Uutistori/2007/raportti54.pdf>
- HUSU, Liisa, HEARN, Jeff, LÄMSÄ, Anna-Maija & VANHALA, Sinikka 2011. Women, Management and Leadership - Naiset ja johtajuus. [Viitattu 2013-09-23.] Saatavissa: <http://management.aalto.fi/fi/research/projects/nasta/publications/nasta2.pdf>
- HÄNNINEN, Kari. 2012-10-25. Suomi on tasa-arvon lottovoitto. Kauppalehti. [Viitattu 2013-02-13.] Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/etusivu/suomi+on+tasa-arvon+lottovoitto/201210290491>
- IKÄVALKO, Elina, MUSTAKALLIO, Sinikka, SAARI, Milja & SEVELIUS, Pia 2005. Toimihenkilöt ja tasa-arvo: Opas tasa-arvosuunnitteluun. Helsinki: Toimihenkilöunioni

- KANANEN, Jorma 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- KONTONIEMI, Nea 2007. Naiset ja johtaminen. Naiset, miehet ja tasa-arvo. Teoksessa: Naiset ja johtajuus -verkko-opetusaineisto. Naisjohtajuuden tutkimus- ja koulutushanke. [Viitattu 2013-02-20.] Saatavissa: <http://www.jyu.fi/economics/naisjohtajuus/oppimateriaali.htm>
- LAAKSO, Leena. 2011-11-30. Fakta: Isäjohtajatkin painivat uran ja perheen ristiaallokossa. Kauppalehti. [Viitattu 2013-03-06.] Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/etusivu/fakta+isajohtajatkin+painivat+uran+ja+perheen+ristiaallokossa/201111105963>
- LAKI NAISTEN JA MIESTEN VÄLISESTÄ TASA-ARVOSTA. L 1986/609. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2013-09-11.] Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>
- LEHTO, Anna-Maija 2009. Naiset valtaavat esimiespaikkoja. Tilastokeskus. [Viitattu 2013-02-26.] Saatavissa: http://www.stat.fi/artikkelit/2009/art_2009-09-30_005.html?s=0
- LEHTO, Anna-Maija & SUTELA, Hanna 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä - Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008. Tilastokeskus. [Viitattu 2013-09-19.] Saatavissa: http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn_978-952-467-930-5.pdf
- LÄMSÄ, Anna-Maija 2007. Naiset ja johtaminen. Neljä näkökulmaa naisjohtajuuteen. Teoksessa: Naiset ja johtajuus -verkko-opetusaineisto. Naisjohtajuuden tutkimus- ja koulutushanke. [Viitattu 2013-02-20.] Saatavissa: <http://www.jyu.fi/economics/naisjohtajuus/oppimateriaali.htm>
- LÄMSÄ, Anna-Maija 2011. Mikä edistää naisten johtamisuria?. Teoksessa: Women, Management and Leadership - Naiset ja johtajuus. [Viitattu 2013-03-06.] Saatavissa: <http://management.aalto.fi/fi/research/projects/nasta/publications/nasta2.pdf>
- MUSTAKALLIO, Sinikka, SEVELIUS, Pia & TANHUA, Inkeri 2007. Tasa-arvosuunnitelma – Näin se onnistuu. [Viitattu 2013-04-25.] Saatavissa: <http://www.wom.fi/Tasa-arvosuunnitelma-nain-se-onnistuu%282007%29Mustakallio-Sevelius-Tanhua.pdf>
- NIEMINEN, Kimmo 2005. Tasa-arvolaki työsuhteessa. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö
- OPETUSHALLITUS. 2011-11-28. Arvot, visio ja strategiat. [Viitattu 2013-02-28.] Saatavissa: http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scorecard/bsc_prosessi/arvot_visiot_ja_strategiat
- PELTONEN, Tuomo 2008. Johtaminen ja organisointi, teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- PIHA, Kirsi 2011. Äiti johtaja. 2. painos. Helsinki: Kariston Kirjapaino Oy
- PIILI, Marjut 2006. Esimiestyön avaimet, Ihmisten kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- PUTTONEN, Tuomas 2011. Naisten johtamisuria estävät tekijät. Teoksessa: Women, Management and Leadership - Naiset ja johtajuus. [Viitattu 2013-03-06.] Saatavissa: <http://management.aalto.fi/fi/research/projects/nasta/publications/nasta2.pdf>
- RAJALAHTI, Hanna 2001-12-01. Naisjohtajuus selvitys: Myytit murskaksi. Taloussanomat. [Viitattu 2013-02-22.] Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/uutiset/naisjohtajaselvitys+myytit+murskaksi/a2056767>
- SAARANEN-KAUPPINEN, Anita & PUUSNIEKKA, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. [Viitattu 2013-10-08.] Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/>
- SAARI, Milja, MUSTAKALLIO, Sinikka & SEVELIUS, Pia 2004. Tasa-arvosuunnittelu: henkilöstön ja johdon yhteinen asia. Oulu: Suomen elintarviketyöläisten liitto, SEL
- SAINIO, Jaakko 2010. Esimiehen työoikeus. Helsinki: Helsingin Kamari Oy
- SCHEIN, Edgar H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Weilin + Göös

- SKURNIK-JÄRVINEN, Hanna 2010. Työpaikan pakolliset henkilöstösuunnitelmat. 1. painos. Helsinki: Helsingin kauppakamari/Helsingin Kamari Oy (Edita Prima)
- SUOMEN PERUSTUSLAKI. 1999/731. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2013-09-11.] Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>
- SOSIAALI- JA TERVEYSMINISTERIÖ 2005. Tasa-arvosuunnittelun miksi, mitä, miten?. [Viitattu 2013-09-18.] Saatavissa: http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-3715.pdf&title=Tasa_arvosuunnittelun_miksi__mita__miten__fi.pdf
- SOSIAALI- JA TERVEYSMINISTERIÖ 2006. Tasa-arvo Suomessa. [Viitattu 2013-09-20.] Saatavissa: http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-3758.pdf
- SOSIAALI- JA TERVEYSMINISTERIÖ 2010. Valtioneuvoston selonteko naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2010:8. [Viitattu 2013-09-19.] Saatavissa: http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=1087414&name=DLFE-12723.pdf
- SOSIAALI- JA TERVEYSMINISTERIÖ 2012. Hallituksen tasa-arvo-ohjelma 2012-2015. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2012:10. [Viitattu 2013-09-18.] Saatavissa: http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=5197397&name=DLFE-21812.pdf
- SOSIAALI- JA TERVEYSMINISTERIÖ 2013. Tasa-arvo. [Viitattu 2013-02-13.] Saatavissa: <http://www.stm.fi/tasa-arvo>
- TASA-ARVOVALTUUTETTU 2013a. Tasa-arvoa koskeva lainsäädäntö. [Viitattu 2013-09-17.] Saatavissa: <http://www.tasa-arvo.fi/lainsaadanto;jsessionid=bae9a43b9acf010e76a1064bbcc0>
- TASA-ARVOVALTUUTETTU 2013b. Tasa-arvon edistäminen. [Viitattu 2013-09-18.] Saatavissa: <http://www.tasa-arvo.fi/edistaminen>
- TASA-ARVOASIAIN NEUVOTTELUKUNTA 2009. Euroopan unioni tasa-arvoa tekemässä. TANE-julkaisuja (2009) 13. [Viitattu 2013-09-18.] Saatavissa: http://www.tane.fi/c/document_library/get_file?folderId=39189&name=DLFE-1505.pdf
- TEKNOLOGIATEOLLISUUS RY 2013. Toimialat. [Viitattu 2013-09-23.] Saatavissa: <http://www.teknologiateollisuus.fi/fi/toimialat/>
- TILASTOKESKUS 2012. Naiset ja miehet Suomessa 2011. Tilastokeskus. [Viitattu 2013-09-19.] Saatavissa: http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/yyti_namisu_201100_2012_6057_net.pdf
- TIENARI, Janne & MERILÄINEN, Susan 2009. Johtaminen ja organisointi. Helsinki: WSOYpro Oy
- TYÖSOPIMUSLAKI. L 2001/55. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2013-09-11.] Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>
- VANHALA, Sinikka 2007a. Naiset ja johtaminen. Kansainvälinen tilanne. Teoksessa: Naiset ja johtajuus -verkko-opetusaineisto. Naisjohtajuuden tutkimus- ja koulutushanke. [Viitattu 2013-02-20.] Saatavissa: <http://www.jyu.fi/economics/naisjohtajuus/oppimateriaali.htm>
- VANHALA, Sinikka 2007b. Sukupuoli ja hyvinvointi. Työn, perheen ja uran ristipaineet. Teoksessa: Naiset ja johtajuus -verkko-opetusaineisto. Naisjohtajuuden tutkimus- ja koulutushanke. [Viitattu 2013-03-07.] Saatavissa: <http://www.jyu.fi/economics/naisjohtajuus/oppimateriaali.htm>
- VEHKALAHTI, Kimmo 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- YHDENVERTAISUUSLAKI. L 2004/21. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2013-09-11.] Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040021>

LIITE 1: TASA-ARVOSUUNNITELMA

Yritys X:n tasa-arvosuunnitelma on laadittu tasa-arvolain edellyttämänä, jonka tavoitteena on estää kaikenlainen sukupuoleen perustuva syrjintä sekä edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa etenkin työelämässä. Yritys X:n tasa-arvosuunnitelmaan on kirjattu toimenpiteet sukupuolten välisen tasa-arvon parantamiseksi ja sovittu niiden tavoitteista, toteuttamisesta, vastuuhenkilöistä, seurannasta ja tiedottamisesta. Tasa-arvosuunnitelmaa toteutetaan osana jokapäiväistä toimintaa. Koko henkilökunnan yhteisenä velvollisuutena on tunnistaa ja tiedottaa mahdollisista tasa-arvoon liittyvistä ongelmakohtista sekä ennaltaehkäistä ja korjata ne.

Tasa-arvosuunnitelma on voimassa XX.XX.2013-XX.XX.2014, jonka jälkeen henkilöstöryhmän tulee arvioida tasa-arvosuunnitelman toteutumista sekä päivittää se XX.XX.2014 mennessä.

Tavoitteet ja toimenpiteet

1. Työhönotto

Työhönoton tavoitteena on, että avoinna oleviin tehtäviin hakeutuisi tasapuolisesti sekä naisia että miehiä. Työhönottotilanteessa ketään ei tule asettaa eriarvoiseen asemaan iän, sukupuolen, poliittisen vakaumuksen tai muun syyn perusteella, ellei se ole tasa-arvosuunnitelmassa erikseen nimettyä positiivista erikoiskohtelua.

Työhönotossa kiinnitetään huomiota ensisijaisesti tehtävään ja sen hoitamista vaativiin edellytyksiin. Työtehtävään tulee valita siihen parhaiten soveltuva ja pätevin hakija sukupuolesta riippumatta. Työhönotossa noudatetaan yritys X:n rekrytointimallia, joka on kaksiosainen. Ensimmäisessä vaiheessa suoritetaan työpaikan sisäinen haku ja selvitetään mahdollisuudet työkiertoon. Toisena vaiheena on ulkoinen haku, jossa kiinnitetään huomiota työtehtävän houkuteltavuuteen molempien sukupuolten kannalta. Hakuprosessit voivat edetä samanaikaisesti tarvittaessa esimerkiksi ajan säästämiseksi. Työtehtäviä kehittäessä huomioidaan molempien sukupuolten soveltuvuus tehtäviin.

Työhönottoon liittyvistä toimenpiteistä ovat vastuussa työhönottoa suorittavat henkilöt. Työhönoton toteutumista seurataan vuosittain työhönottotilastojen kautta.

2. Palkkaus ja palkitseminen

Palkkauksessa ja palkitsemisessa noudatetaan samapalkkaisuuden perustetta, eli sama palkka samasta ja samanarvoisesta työstä. Naisten ja miesten palkkauksessa noudatetaan samanlaisia perusteita. Palkkausjärjestelmä on yhtäläinen, oikeudenmukainen ja tasapuolinen kaikille työntekijöille. Palkkausperusteina käytetään Teknologiateollisuus Ry:n työehtosopimuksien mukaista palkkausta.

Palkkauksen toteutumisesta ja seurannasta vastaavat XX, XX ja XX. Palkkauksen kehittymistä seurataan vuosittain vertaamalla palkkatilastoja ja naistyöntekijöiden määrän kasvaessa toteutetaan palkkakartoitus osana tasa-arvosuunnitelmaa. Työntekijöiden henkilökohtaisen lisä (HKO) tarkistetaan kahdesti vuodessa. Kaikkien työntekijöiden palkkatarkistukset tehdään vähintään kerran vuodessa esimerkiksi yleiskorotusten yhteydessä.

3. Kouluttautumismahdollisuudet ja uralla eteneminen

Tavoitteena on tarjota jokaiselle työntekijälle mahdollisuus kehittyä ja ylläpitää omaa osaamistaan halunsa ja kehitystarpeensa mukaan sukupuolesta riippumatta. Jokaisella työntekijällä tulee olla tasavertainen mahdollisuus osallistua ammattitaitoa edistävään koulutukseen ja edetä uralla. Työntekijöitä kannustetaan kehittymään ja laajentamaan taitojaan erilaisilla koulutuksilla.

Henkilöstön koulutustarpeet ja kiinnostus kartoitetaan vuosittaisissa kehityskeskusteluissa. Jokaiselle työntekijälle tehdään oma kehityssuunnitelma, jonka pohjalta suunnitellaan yksilön tulevan vuoden koulutustarpeet. Lähiesimiehen tulee koota vuosibudjetoinnin yhteydessä tiedot ammatillisesta, sisäisestä ja muusta (esim. kieli- tai atk-taidot) koulutustarpeesta. Talouspäällikön laadittua yhteenvedon koulutustarpeista tehdään esitys koulutuspaikoista, joita käytetään ensisijaisina koulutustahoina. Työnantaja vastaa koulutuksen järjestämisestä laajemman tarpeen ilmetessä, kun taas yksittäiset koulutukset järjestetään parhaiten soveltuvan tahon kanssa. Työnantajan velvoittaessa koulutukseen, vastaa se myös kurssimaksuista ja -materiaaleista esimiehen päätöksellä. Koulutuksen merkitys omaan työhön ja osaamisen kehittämiseen ovat perusteina päätöksessä. Koulutuksiin osallistumista seurataan vuosittain rekisterin kautta, johon kirjataan koulutuksiin osallistuneet henkilöt.

Henkilökohtaista kehityssuunnitelmaa hyödynnetään myös uralla etenemisessä. Kehityssuunnitelmaan sisällytetään mahdollinen kiinnostus edetä uralla sekä toimet sen toteuttamiseksi. Uralla etenemisessä voidaan käyttää työkiertoa, jolloin henkilöstö voi pätevyytensä ja oppimishalujensa rajoissa hyödyntää työkiertoa osaamisensa kehittämiseen. Uralla etenemiseen kiinnitetään huomiota myös työtehtävien jaossa ja järjestelyissä.

4. Työhyvinvointi

Hyvinvoivassa ja turvallisessa työyhteisössä jokaista arvostetaan omana persoonanaan ja ketään ei ahdistella tai syrjitä. Tavoitteena on varmistaa työyhteisössä henkinen ja fyysinen hyvinvointi, jolloin voidaan edesauttaa henkilöstön jaksamista työelämässä ja sen ulkopuolella. Hyvinvointia työyhteisössä parannetaan kiinnittämällä huomiota työtehtävien kehittävyys, tehtävän kuvan selkeyteen, työn kokonaisuuden hallintaan ja tarjotaan mahdollisuus vuorovaikutukseen. Työtehtävät jaetaan tasapuolisesti ja työoloja kehitetään molemmille sukupuolille sopiviksi, jolloin voidaan keventää työn kuormittavuutta.

Henkistä hyvinvointia varten työntekijöille annetaan palautetta ja järjestetään vuosittain kehityskeskustelut. Yhteishengen parantamiseksi järjestetään yhteistä toimintaa vähintään kerran vuodessa kuten tutustumiskäyntejä eri yrityksiin, messuvierailuja tai saunailtoja. Työajan ulkopuolella henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua yrityksen organisoimaan ja tukemaan harrastustoimintaan. Työntekijöitä kannustetaan kehittämään fyysistä kuntoa liikuntasetelien avulla.

Työhyvinvoinnin toteutumista ovat vastuussa kaikki yrityksen työntekijät. Jokainen työntekijä on velvollinen kunnioittamaan ja arvostamaan toista työntekijää yhdenvertaisenaan. Työhyvinvoinnin toteutumista seurataan työilmapiirikyselyiden avulla vuosittain.

5. Kiusaaminen ja sukupuolinen häirintä

Jokaisella työntekijällä on oikeus henkiseen ja fyysiseen koskemattomuuteen. Tavoitteena on, ettei kukaan joudu kokemaan ei-toivottua seksuaalissävytteistä tai sukupuoleen liittyvää käyttäytymistä sekä taata turvallinen ja häiriötön työyhteisö. Jokainen kokee kiusaamisen ja sukupuolisen häirinnän yksilöllisesti, eikä sitä voida määritellä yksiselitteisesti.

Työntekijän kokiessa tulleen kiusatuksi tai häirityksi tulee asiasta ilmoittaa ensimmäisenä kiusaamista tai häiriötä aiheuttaneelle. Mikäli toiminta jatkuu työntekijän kiellosta huolimatta, tulee ottaa yhteyttä esimieheen, henkilöstöryhmän jäseneseen, työsuojeluvaltuutettuun tai työterveyshuoltoon. Toistuvasta häirinnästä tai kiusaamisesta seuraa varoitus ja yhteydenotto työterveyshuoltoon (päihdeohjelman tapaisesti). Tarvittaessa neuvoja ja apua saa myös työsuojelupiiristä, omasta ammattiliitosta ja tasa-arvovaltuutetun toimistosta.

Vuosittain järjestettävällä tasa-arvokyselyllä selvitetään ilmeneekö työyhteisössä kiusaamista tai sukupuolista häirintää. Seurannasta on vastuussa henkilöstöryhmä.

Seuranta ja tiedotus

Tasa-arvon toteutumista seurataan vuosittain koko henkilöstölle järjestettävän tasa-arvokyselyn avulla. Toteutumista voidaan seurata myös liittämällä tasa-arvoon liittyviä kysymyksiä muihin vuoden aikana tehtäviin selvityksiin, kuten esimies- tai työilmapiirikyselyyn. Seurannasta ja toteutumisen arvioinnista vastaa henkilöstöryhmä, joka vastaa myös tasa-arvosuunnitelman päivittämisestä. Tasa-arvosuunnitelmasta tiedotetaan työpaikan ilmoitustaululla, sisäisessä henkilöstötilaisuudessa sekä sähköpostitse. Suunnitelma jaetaan kirjallisesti esimiehille, jotka vastaavat tiedon kulkeutumisesta eteenpäin.

Tasa-arvosuunnitelma on yritys X:n johdon hyväksymä, joka sitoutuu omalta osaltaan tasa-arvosuunnitelman noudattamiseen ja toteuttamiseen.

Henkilöstöryhmä XX.XX.2013.

LIITE 2: SÄHKÖPOSTISAATE

Arvoisa yritys X:n työntekijä,

teen opinnäytetyönä yritys X:lle tasa-arvokyselyn, jonka pohjalta tehdään tasa-arvosuunnitelma yrityksenne käyttöön. Tutkin opinnäytetyössäni samalla naisten uramahdollisuuksia yrityksessänne. Olen kolmannen vuoden tradenomiopiskelija Savoniasta ja opinnäytetyö kuuluu tärkeänä osana opintojeni suorittamiseen. Tasa-arvotilannetta selvittävä kysely kohdistuu teihin, yritys X:n kaikkiin työntekijöihin.

Tasa-arvo koskettaa jokaista työntekijää ja jokainen kokee sen omalla tavallaan, joten juuri sinun mielipiteesi on tärkeä. Tutkimus tehdään tasa-arvon edistämiseksi suunnitelmallisesti yritys X:ssä. Jokainen vastaus on askel kohti tasa-arvoisempaa ja hyvinvoivaa työyhteisöä.

Tutkimukseen vastaaminen tapahtuu anonymisti, eikä tuloksia anneta kolmansille osapuolille. Odotan vastausta kaikkiin kysymyksiin selvittääkseni tasa-arvon todellisen tilanteen ja löytääkseni mahdolliset kehitettävät kohteet. Kyselyyn vastataan sähköisesti, jolloin vastauksesi tallentuu automaattisesti ohjelmaan. Kyselyyn vastaamisen kuluu noin 5-10 minuuttia. Vastaathan kysymyksiin omien kokemuksiesi perusteella tulosten oikeellisuuden takaamiseksi tai oman arviosi pohjalta, mikäli sinulla ei ole henkilökohtaista kokemusta aiheesta.

Kyselyyn vastaaminen tapahtuu osoitteessa: <http://www.webpolsurveys.com/>

Mikäli sinulla on kysyttävää lomakkeen täyttämisestä, voit ottaa minuun yhteyttä puhelimitse (puh. XXX XXX XXXX).

Kiitos jo etukäteen vaivannäöstänne ja vastauksistanne.

Yhteistyöterveisin,

Veera Nokipii

LIITE 3: TASA-ARVOKYSELY

Tasa-arvokysely 2013

Tämä kysely tehdään osana tasa-arvosuunnitelman toteuttamista yritys X:ssä, ja sen tarkoituksena on kerätä kokemuksia naisten ja miesten välisen tasa-arvon toteutumisesta työpaikalla. Tavoitteena on saada selville tasa-arvon kehittämiskohteet sekä mahdolliset epäkohdat, ja vastauksia käytetään taustamateriaalina tasa-arvosuunnitelmassa.

Naisten ja miesten välinen tasa-arvo tarkoittaa molempien sukupuolien yhdenvertaista kohtelua työpaikalla arjen eritilanteissa. Sekä naisilla että miehillä on työpaikalla yhtäläiset edut, oikeudet ja velvollisuudet, ja heitä arvostetaan samalla tavalla. Laki kieltää sukupuoleen kohdistuvan syrjinnän esimerkiksi työhönotossa, koulutuksessa, palkka- tai muissa työehdoissa, työn johtamisessa ja järjestämisessä. Kyselyssä on huomioitu myös eri-ikäisten välinen tasa-arvo sekä naisesimiesten tilanne.

Kyselyyn vastaamisen kuluu noin 5-10 minuuttia. Vastaathan kysymyksiin omien kokemuksiesi perusteella tulosten oikeellisuuden takaamiseksi. Vastaa kysymykseen oman arviosi pohjalta, mikäli sinulla ei ole henkilökohtaista kokemusta aiheesta.

Tutkimukseen vastaaminen tapahtuu anonymisti, ja vastausten käsittely tehdään niin, ettei yksittäisten vastausten tunnistaminen ole mahdollista. Vastauksesi tallentuu sähköiseen tietokantaan. Muistathan painaa "lähetä" kyselyn lopussa, jonka jälkeen kysely palautuu takaisin alkuun.

Kiitos avustasi!

Taustatiedot**1. Sukupuolesi ***

- ☐ Mies
- ☐ Nainen

2. Ikäsi *

_____ vuotta

3. Työsuhteen luonne *

- ☐ Vakituinen
- ☐ Määräaikainen

4. Työni on *

- ☐ Kokoaikainen
- ☐ Osa-aikainen

5. Työsuhteen kesto: *

_____ vuotta

6. Valitse osasto, jolla työskentelet. *

- ☐ Hallinto
- ☐ Myynti ja markkinointi
- ☐ Palveluliiketoiminta

- ☐ Suunnittelu
- ☐ Hankinta ja toimitusketjun hallinta
- ☐ Tuotanto: toimihenkilöt
- ☐ Tuotanto: kokoonpano ja kiinteistö
- ☐ Tuotanto: osavalmistus

Työaika

7. Oletko viimeksi kuluneen kuukauden aikana tehnyt virallisen työajan ylittävää ylityötä, josta olet saanut korvauksen? *

- ☐ Kyllä
- ☐ En

8. Oletko viimeksi kuluneen kuukauden aikana tehnyt virallisen työajan ylittävää työtä ilman eri korvausta? *

- ☐ Kyllä
- ☐ En

Työskentely

9. Missä määrin koulutukseen ja itsensä kehittämiseen liittyvät asiat toteutuvat työpaikallasi? *

	Heikosti	Kohtalaisesti	Hyvin	En osaa sanoa
Voin osallistua työhön liittyvään koulutukseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutuksen sisällöt edistävät uraani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin kehittää itseäni ja osaamistani työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nykyisessä työssäni on etenemismahdollisuuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Haittaako jokin tekijä koulutukseen osallistumista? *

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

Työskentely

11. Mitkä tekijät haittaavat koulutukseen osallistumista? (vastataan, mikäli kysymykseen 10. vastattu "Kyllä")

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Kiire työssä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Töiden kasaantuminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ei ole sopivaa koulutusta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ei ole tarjottu mahdollisuutta koulutukseen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökohtainen syy *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kiinnostuksen puute *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu syy, mikä? _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työskentely

12. Työskenteletkö osaamistasi vastaavassa työssä? *

- ☐ Kyllä
- ☐ En, työskentelen vaativammassa tehtävässä
- ☐ En, työskentelen vähemmän vaativassa tehtävässä

13. Koetko, että sinua olisi kohdeltu eriarvoisesti tai syrjitty seuraavissa tilanteissa? *

- ☐ En koe
- ☐ Työtehtävien jaossa
- ☐ Urakehityksessä
- ☐ Palkkauksessa
- ☐ Työtilojen tai -välineiden jaossa
- ☐ Pääsyssä työnantajan järjestämään koulutukseen
- ☐ Työhönottotilanteessa
- ☐ Työmäärän jakautumisessa
- ☐ Tiedonsaannissa uusista tehtävistä

Työskentely

14. Mistä arvelet eriarvoisen kohtelun johtuvan? * (vastataan, jos kysymykseen 13. on vastattu jotain muuta kuin "En koe")

- ☐ Iästäsi
- ☐ Sukupuolestasi
- ☐ Asemastasi
- ☐ Mielenpitemistäsi
- ☐ Syntyperästäsi
- ☐ Henkilökohtaisista ominaisuuksistasi

Muu syy, mikä?

☐

Työyhteisö ja työilmapiiri

15. Teen pääasiallisesti töitä... *

- ☐ Naisten kanssa
- ☐ Miesten kanssa
- ☐ Molempien kanssa

16. Sopiiko tekemäsi työ mielestäsi yhtä hyvin sekä naisille, että miehille? *

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei, miksi?
- ☐ _____

17. Miten seuraavat luonnehdinnat kuvaavat työskentelyilmapiiriä? *

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain sa- maa mieltä	Täysin sa- maa mieltä	En osaa sanoa
Työyhteisössäni on hyvä yhteishenki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan apua työtovereiltani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minua arvostetaan työyhteisössäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni kannustaa minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni kohtelee tasa-arvoisesti miehiä ja naisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikkani johtamistapa on oikeudenmukainen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työtäni koskeviin asioihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi tietoa työpaikkaani koskevista asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin suunnitella työtäni itsenäisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni ei esiinny kiusaamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielipiteeni otetaan huomioon ja minua kuunnellaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Valitse väitelauseiden kohdalla omaa kokemustasi parhaiten kuvaava vaihtoehto. *

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain sa- maa mieltä	Täysin sa- maa mieltä	En osaa sanoa
Sukupuolestani ei ole ollut haittaa työssä/uralla etenemisessä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sukupuolestani on ollut etua työssä/uralla etenemisessä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jaksaminen

19. Arvioi kokemaasi fyysistä räsitystä viime vuosina. *

- ☐ Keventynyt
- ☐ Ei muutoksia
- ☐ Muuttunut raskaammaksi

20. Arvioi kokemaasi henkistä räsitystä viime vuosina. *

- ☐ Keventynyt
- ☐ Ei muutoksia
- ☐ Muuttunut raskaammaksi

Palkkaus

21. Mielestäni palkkaukseni vastaa työn vaativuutta *

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

22. Mielestäni palkkaukseni on ... verrattuna muihin samaa tai vastaavantasoisia työtä tekevien ansi-oihin. *

- ☐ Oikeudenmukainen
- ☐ Epäoikeudenmukainen

Sukupuolinen häirintä ja ahdistelu

23. Onko joku nykyisessä työpaikassasi... *

- ☐ Esittänyt vartaloosi tai seksuaalisuutesi kohdistuvia ikäviä huomautuksia
- ☐ Puhunut kaksimielisyyksiä tai härskeyksiä, jotka koet loukkaaviksi
- ☐ Pitänyt esillä kuvia tai muuta materiaalia, jonka olet kokenut loukkaavaksi
- ☐ Lähettänyt sinulle epäasiallista postia, sähköpostia tai soitellut puhelimella vastaavalla tavalla
- ☐ Lähennellyt tai kosketellut sinua fyysisesti epämiellyttävällä/ahdistavalla tavalla
- ☐ Ehdottanut seksiä siten, että olet kokenut sen häiritseväksi
- ☐ En ole kokenut sukupuolista häirintää

Sukupuolinen häirintä ja ahdistelu

24. Kenen taholta olet kokenut tällaista häirintää nykyisessä työpaikassasi? * (vastataan, jos kysymykseen 23. on vastattu muuta kuin "En ole kokenut sukupuolista häirintää")

- ☐ Työtoverin
- ☐ Esimiehen
- ☐ Alaisen

☐ Asiakkaan

Jonkun muun, kenen?

☐

25. Jatkuuko kokemasi häirintä edelleen? * (vastataan, jos kysymykseen 23. on vastattu muuta kuin "En ole kokenut sukupuolista häirintää")

☐ Kyllä

☐ Ei

Työn ja perheen yhteensovittaminen

26. Joutaako työaikasi perhetilanteen vaatiessa? *

☐ Kyllä

☐ Ei

☐ En osaa sanoa

27. Onko sinua kannustettu käyttämään äitiys-, isyys- tai vanhempainvapaata? *

☐ Kyllä

☐ Ei

☐ Minulla ei ole lapsia

Työn ja perheen yhteensovittaminen

28. Jos olet ollut äitiys-, isyys- tai vanhempainvapaalla, miten työpaikallasi on asiaan suhtauduttu? * (vastataan, jos kysymykseen 27. on vastattu "Kyllä" tai "Ei")

☐ Myönteisesti

☐ Neutraalisti

☐ Kielteisesti

☐ En osaa sanoa

29. Onko em. vapaiden käytöllä ollut vaikutusta asemaasi tai työtehtäviisi työpaikalla? * (vastataan, jos kysymykseen 27. on vastattu "Kyllä" tai "Ei")

☐ Ne on nähty ansioina

☐ Niillä ei ollut mitään vaikutusta

☐ Työtehtäväni olivat muuttuneet poissa ollessani

☐ Palatessani työtehtäviäni ei enää ollut

Jotain muuta vaikutusta, mitä?

☐

Tasa-arvo ja oma-arvomaailma

30. Arvioi tasa-arvoon liittyviä kokemuksiasi nykyisellä työpaikallasi *

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Naisten ja miesten tasa-arvo toteutuu työpaikallani hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naisten ja miesten palkkaus on oikeudenmukainen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naiset ja miehet ovat sijoittuneet tasapuolisesti eri tehtäviin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naisilla ja miehillä on yhtä hyvät koulutusmahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naisilla ja miehillä on yhtäläiset mahdollisuudet kehittyä työssään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naisilla ja miehillä on yhtäläiset mahdollisuudet edetä uralla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naiset ja miehet osallistuvat yhtälailla päätöksentekoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. Valitse väitelauseisiin parhaiten omaa kokemustasi vastaava vaihtoehto. *

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Naisilla ja miehillä on yhtäläiset mahdollisuudet perhevapaiden käyttöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naisiin ja miehiin kohdistuu erilaisia odotuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naisia ja miehiä arvostetaan työntekijöinä yhtälailla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naisten ja miesten työtulokset arvioidaan samalla tavalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantaja palkitsee naisia ja miehiä yhtäläisesti hyvin tehdystä työstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. Onko eri ikäisten henkilöiden kohtelu tasa-arvoista? *

Kyllä Ei

Nuoret ja ikääntyvät työntekijät ☐ ☐Ikääntyneet mies- ja naistyöntekijät ☐ ☐**Tasa-arvo ja oma-arvomaailma****33. Suhtautuisitko naiseen esimiehenä eritavalla kuin mieheen? ***

Kyllä, miten?

☐

☐ En

34. Kokisitko naisesimiehen tavan johtaa erilaisena kuin miehen? *

☐ Kyllä, millä tavoin?

☐

☐ En, miksi?

☐

35. Edellinen tasa-arvosuunnitelma tehtiin vuonna 2008. Onko sillä ollut mielestäsi vaikutusta tasa-arvon toteutumiseen ja edistämiseen työpaikallasi? *

☐ Kyllä, miten?

☐

☐ Ei

Tasa-arvo ja oma-arvomaailma

36. Mikä on mielestäsi keskeisin tasa-arvo -ongelma työpaikallasi? *

37. Kerro ehdotuksesi tasa-arvon kehittämiseksi työpaikallasi. *

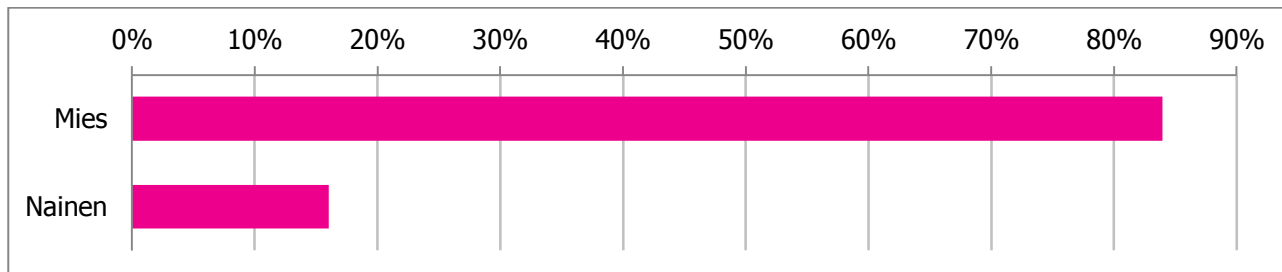
0% valmiina

LIITE 4: TASA-ARVOKYSELYN TULOKSET

Tasa-arvo kysely 2013

1. Sukupuoli

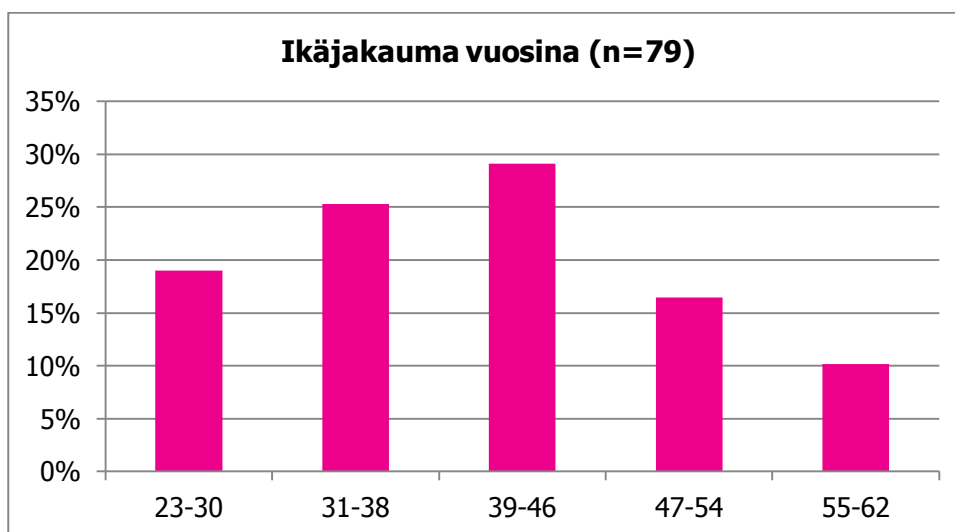
Vastaajien määrä: 81



2. Ikä

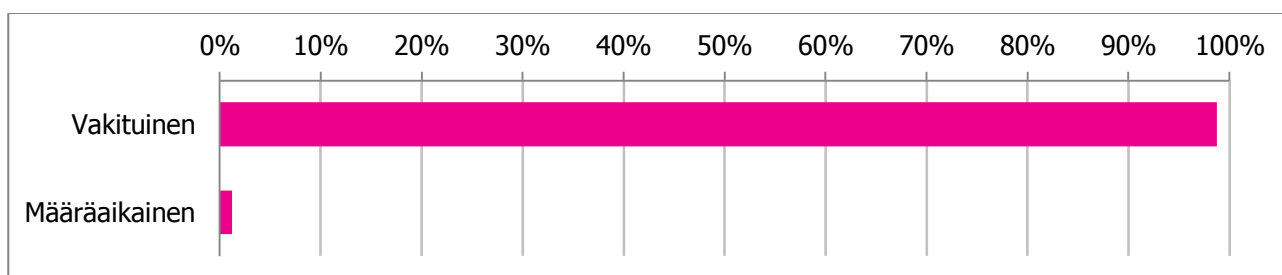
Vastaajien määrä: 79

	Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani
vuotta	23	62	40,2	40



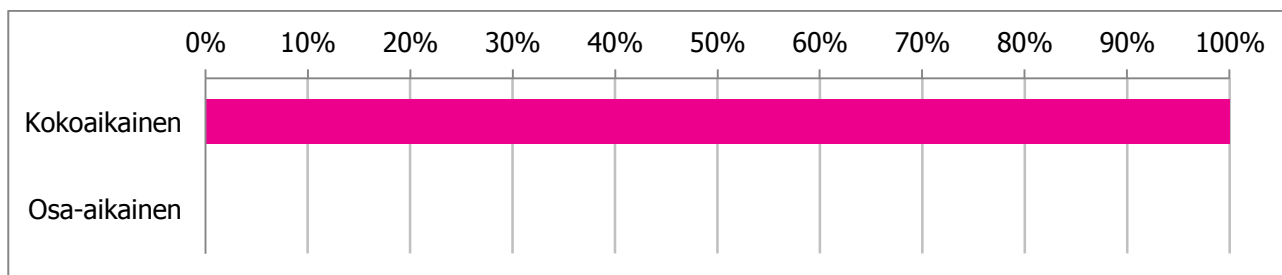
3. Työsuhteen luonne

Vastaajien määrä: 81



4. Työ on

Vastaajien määrä: 81



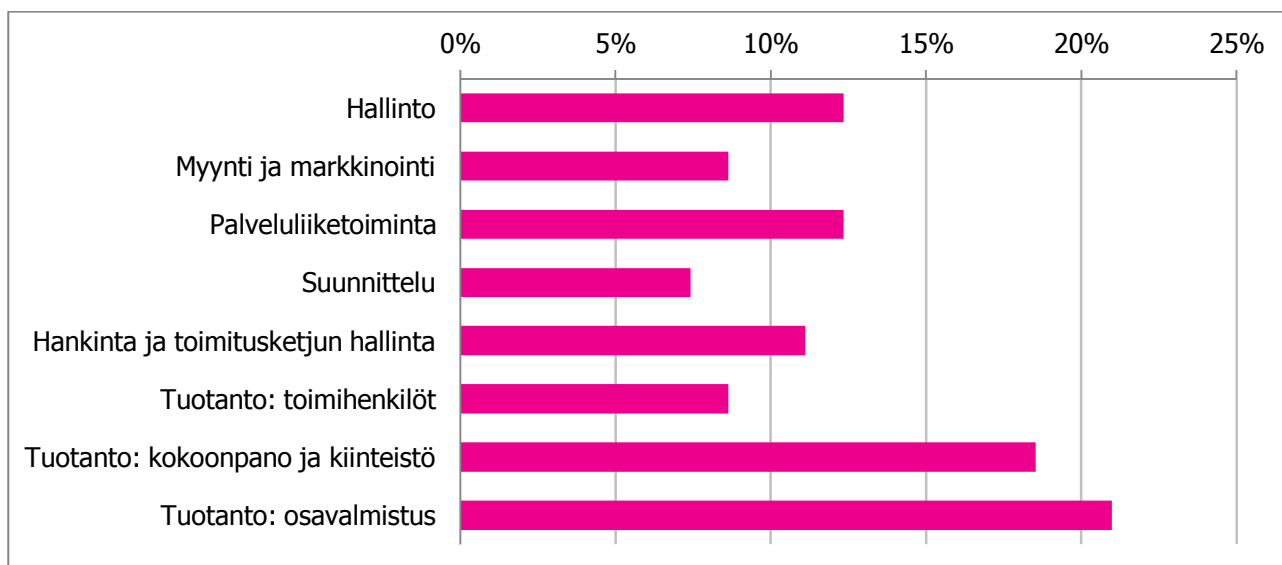
5. Työsuhteen kesto:

Vastaajien määrä: 81

	Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani
vuotta	0	26	8,69	7

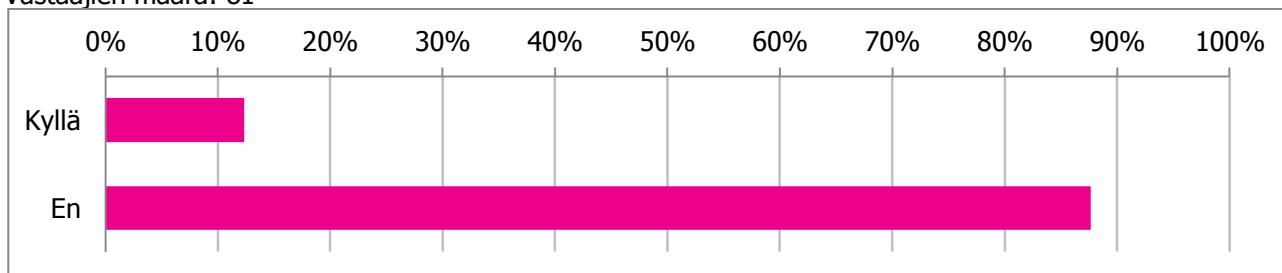
6. Osasto, jolla työskentelee:

Vastaajien määrä: 81



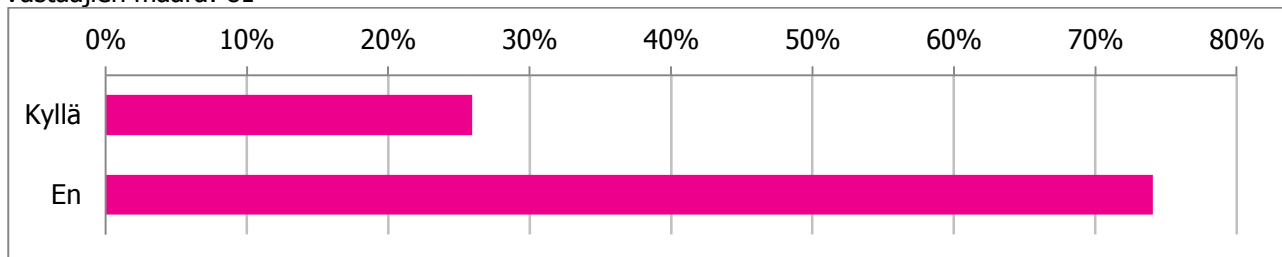
7. Oletko viimeksi kuluneen kuukauden aikana tehnyt virallisen työajan ylittävää ylityötä, josta olet saanut korvauksen?

Vastaajien määrä: 81



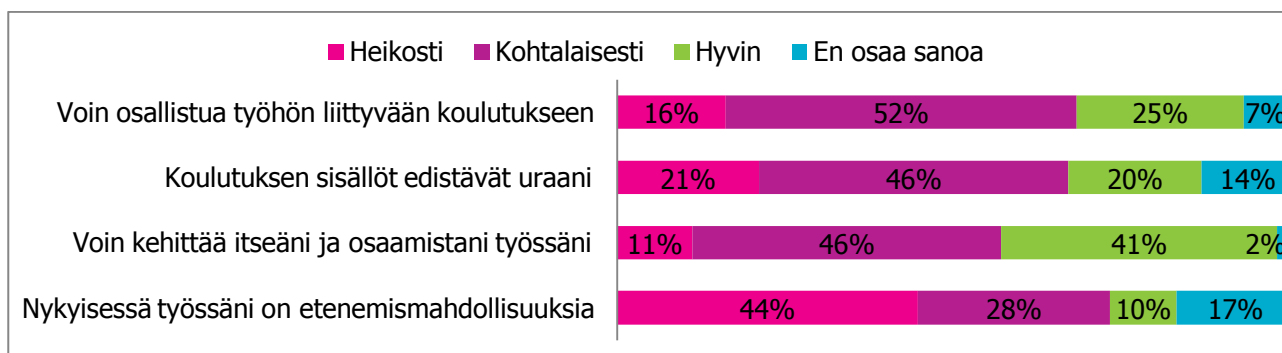
8. Oletko viimeksi kuluneen kuukauden aikana tehnyt virallisen työajan ylittävää työtä ilman erikorvausta?

Vastaajien määrä: 81



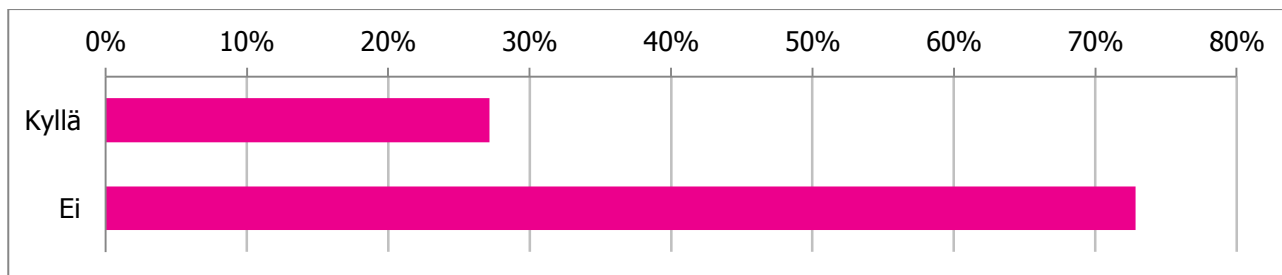
9. Missä määrin koulutukseen ja itsensä kehittämiseen liittyvät asiat toteutuvat työpaikallasi?

Vastaajien määrä: 81



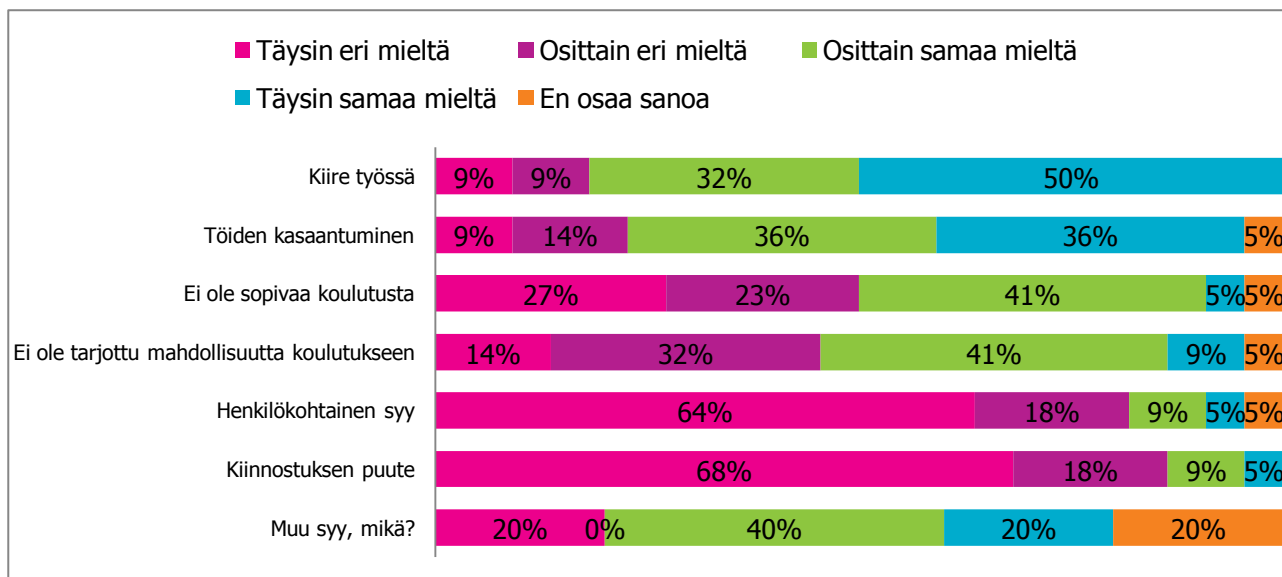
10. Haittaako jokin tekijä koulutukseen osallistumista?

Vastaajien määrä: 81



11. Mitkä tekijät haittaavat koulutukseen osallistumista?

Vastaajien määrä: 22

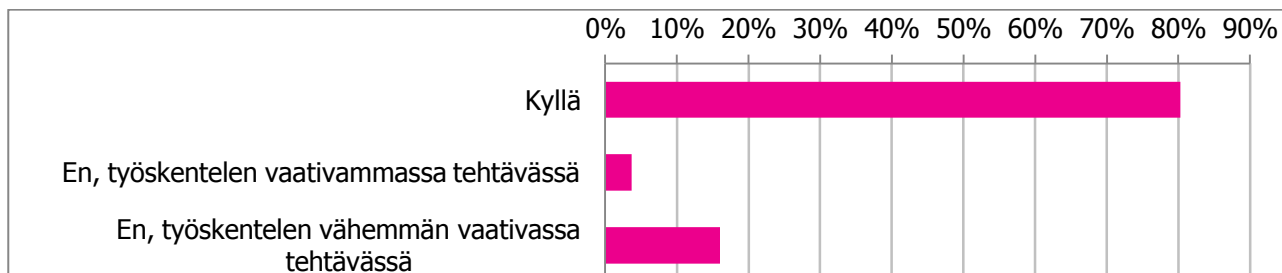


Avoimet vastaukset: Osittain samaa mieltä

- Salattu

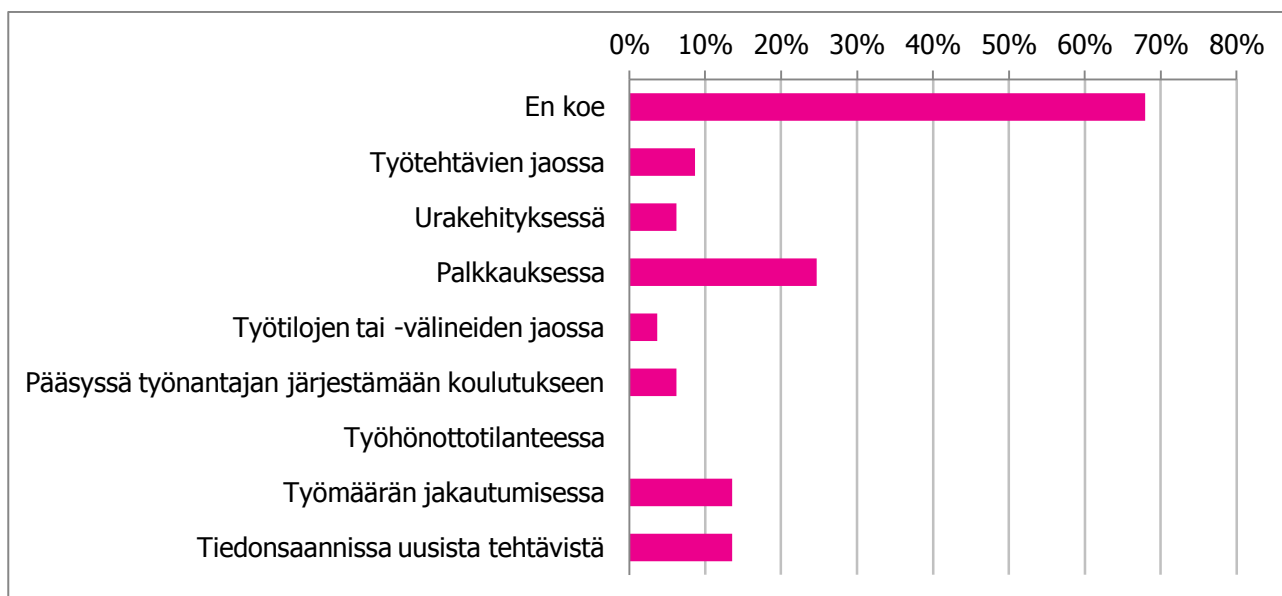
12. Työskenteletkö osaamistasi vastaavassa työssä?

Vastaajien määrä: 81



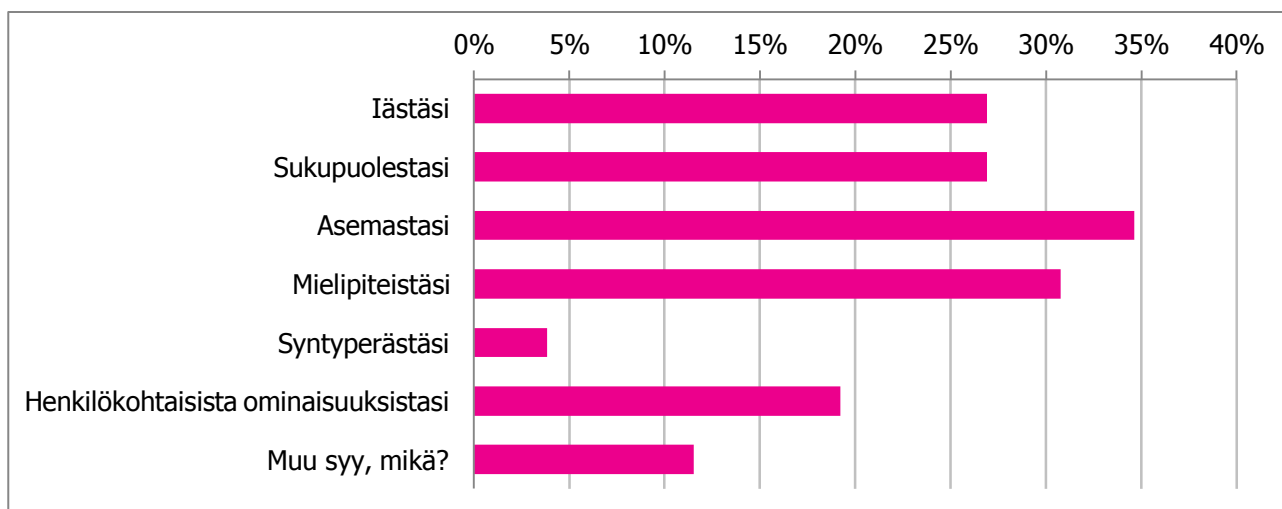
13. Koetko, että sinua olisi kohdeltu eriarvoisesti tai syrjitty seuraavissa tilanteissa?

Vastaajien määrä: 81



14. Mistä arvelet eriarvoisen kohtelun johtuvan?

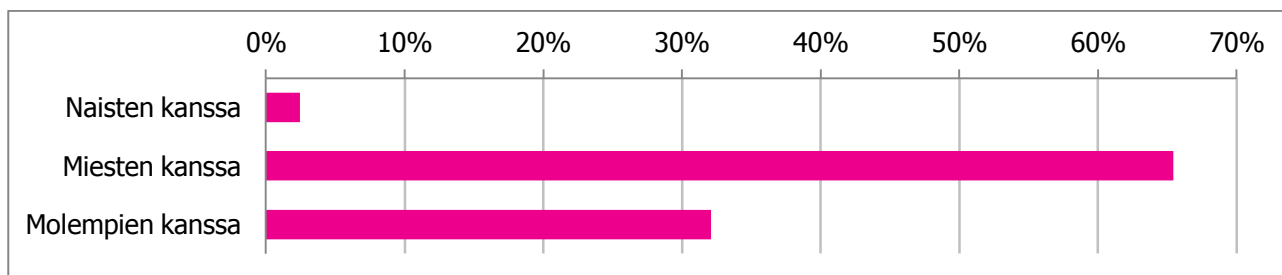
Vastaajien määrä: 26

**Avoimet vastaukset: Muu syy, mikä?**

- ei vastauksia

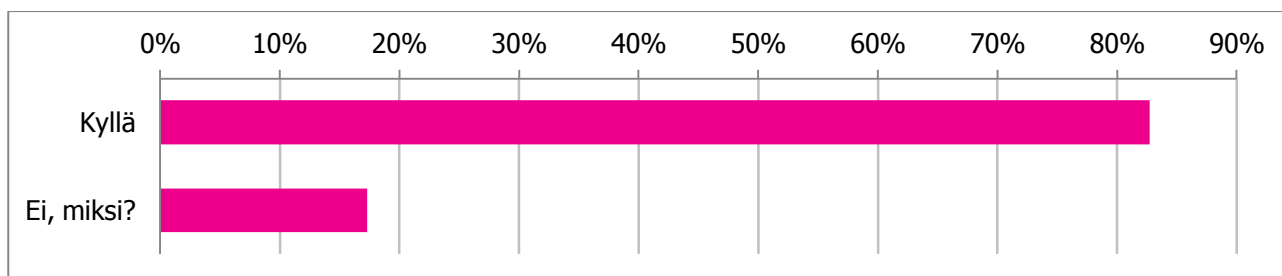
15. Teen pääasiallisesti töitä...

Vastaajien määrä: 81



16. Sopiiko tekemäsi työ mielestäsi yhtä hyvin sekä naisille että miehille?

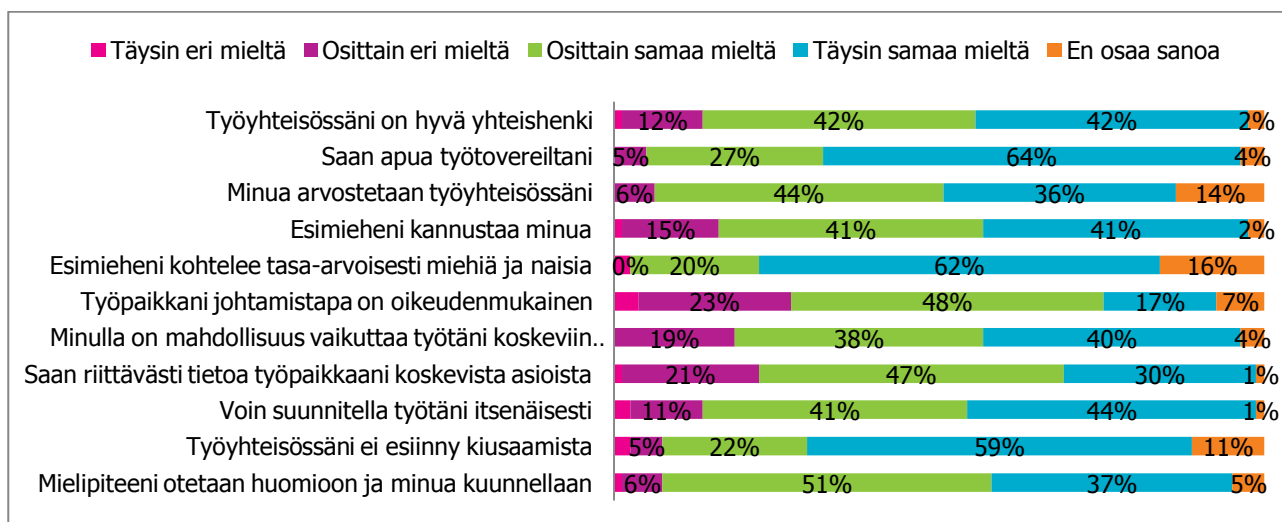
Vastaajien määrä: 81

**Avoimet vastaukset: Ei, miksi?**

- Salattu

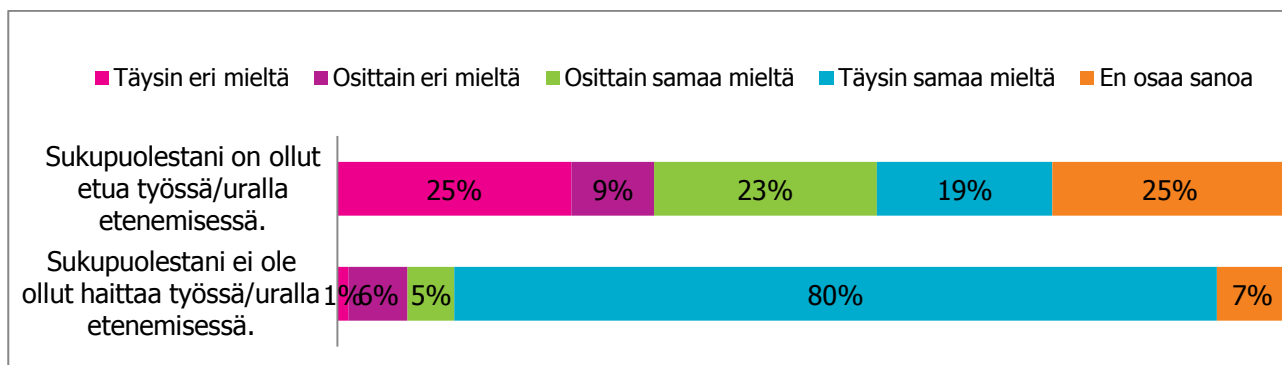
17. Miten seuraavat luonnehdinnat kuvaavat työskentelyilmapiiriä?

Vastaajien määrä: 81



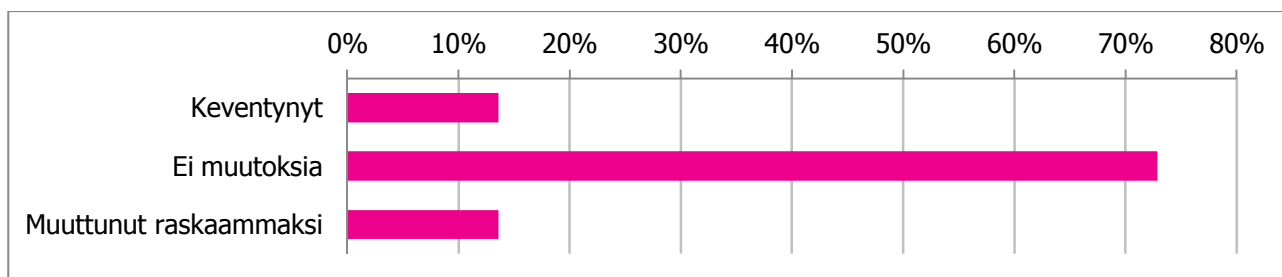
18. Valitse väitelauseiden kohdalla omaa kokemustasi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

Vastaajien määrä: 81



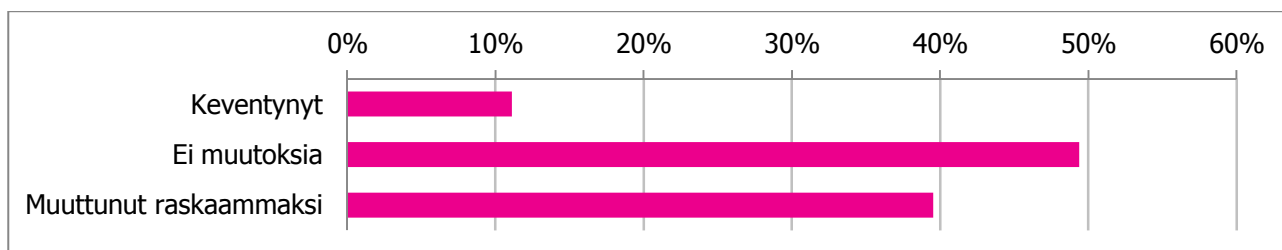
19. Arvioi kokemaasi fyysistä räsytusta viime vuosina.

Vastaajien määrä: 81



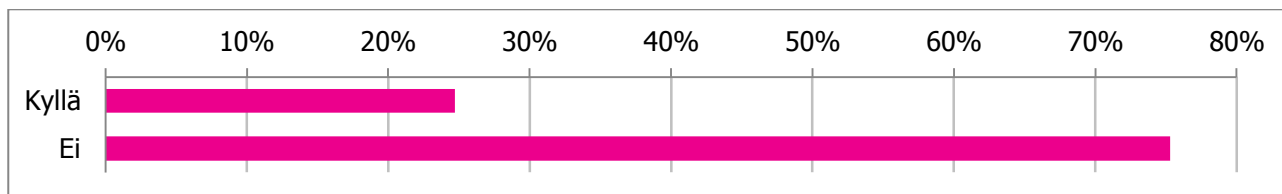
20. Arvioi kokemaasi henkistä räsytusta viime vuosina.

Vastaajien määrä: 81



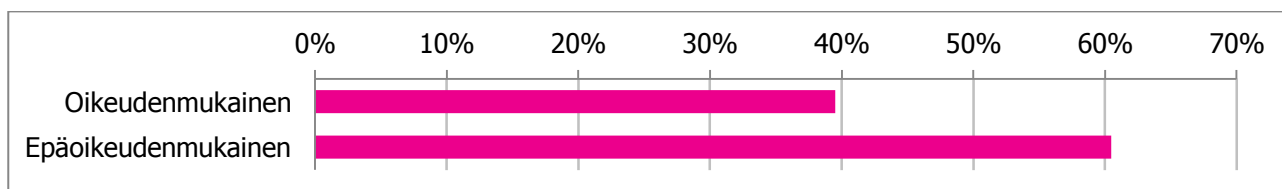
21. Mielestäni palkkaukseni vastaa työn vaativuutta

Vastaajien määrä: 81



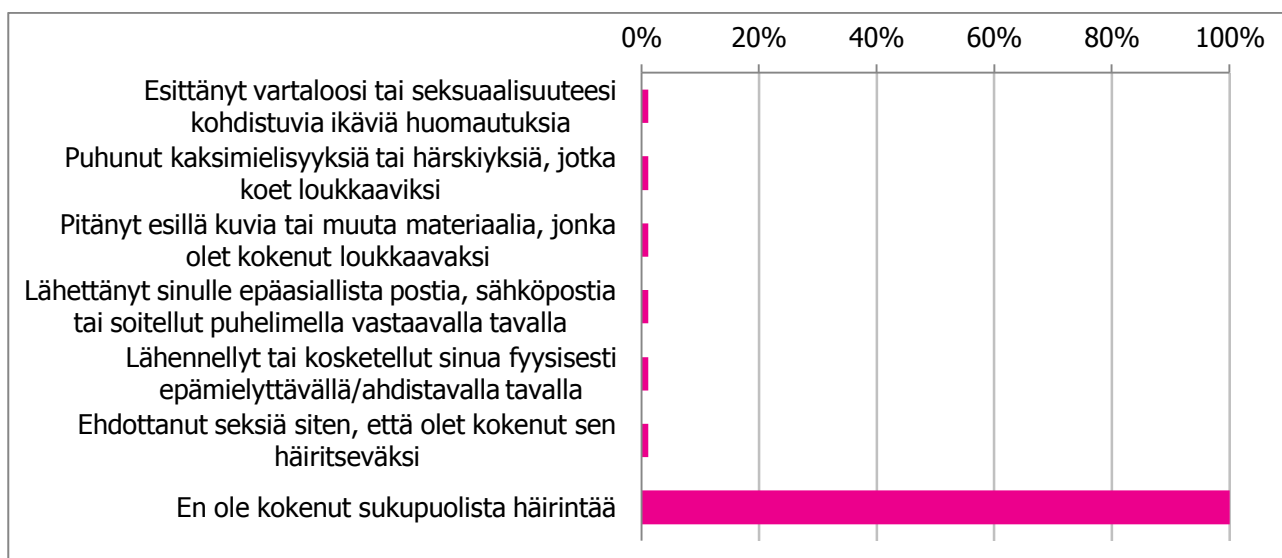
22. Mielestäni palkkaukseni on ... verrattuna muihin samaa tai vastaavantasoista työtä tekevien ansioihin.

Vastaajien määrä: 81



23. Onko joku nykyisessä työpaikassasi...

Vastaajien määrä: 81



24. Kenen taholta olet kokenut tällaista häirintää nykyisessä työpaikassasi?

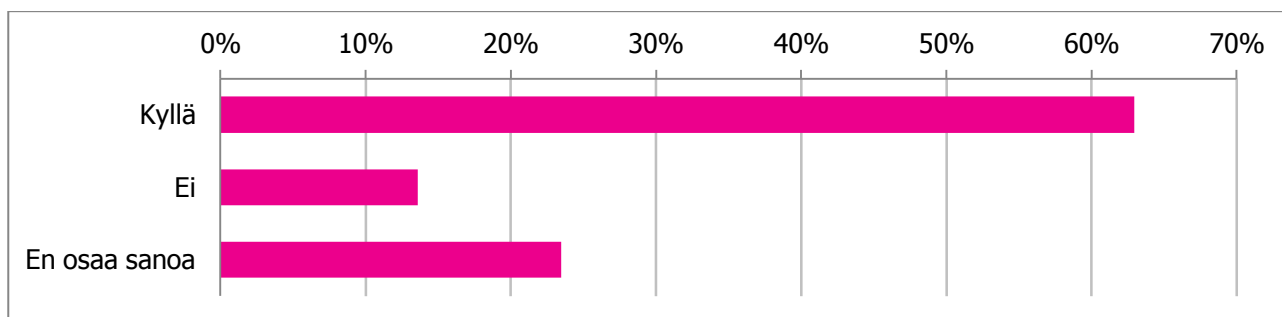
Ei vastauksia.

25. Jatkuuko kokemasi häirintä edelleen?

Ei vastauksia.

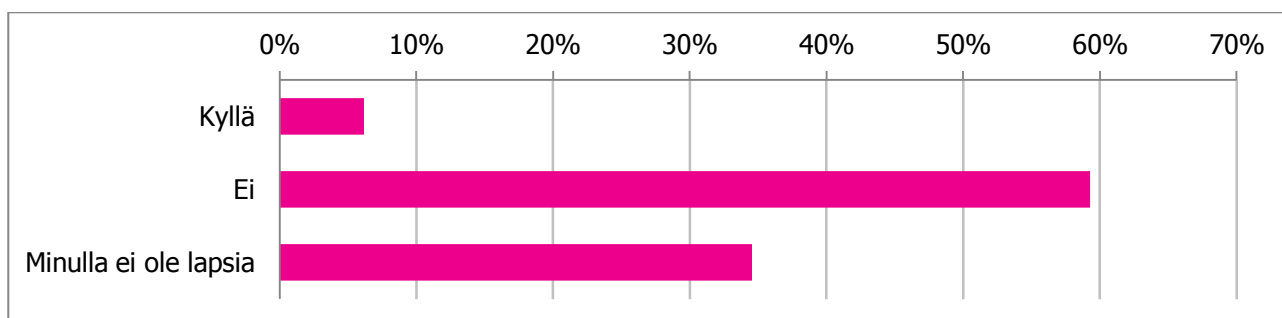
26. Joustaako työaikasi perhetilanteen vaatiessa?

Vastaajien määrä: 81



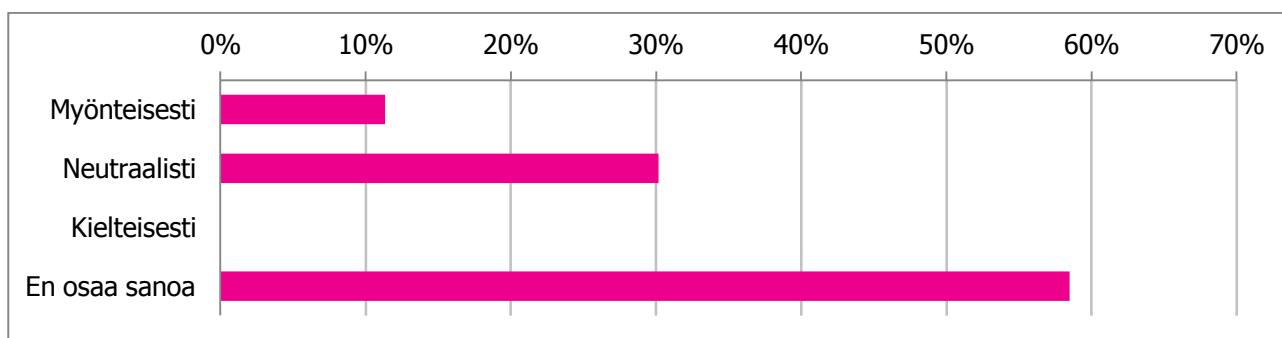
27. Onko sinua kannustettu käyttämään äitiys-, isyys- tai vanhempainvapaata?

Vastaajien määrä: 81



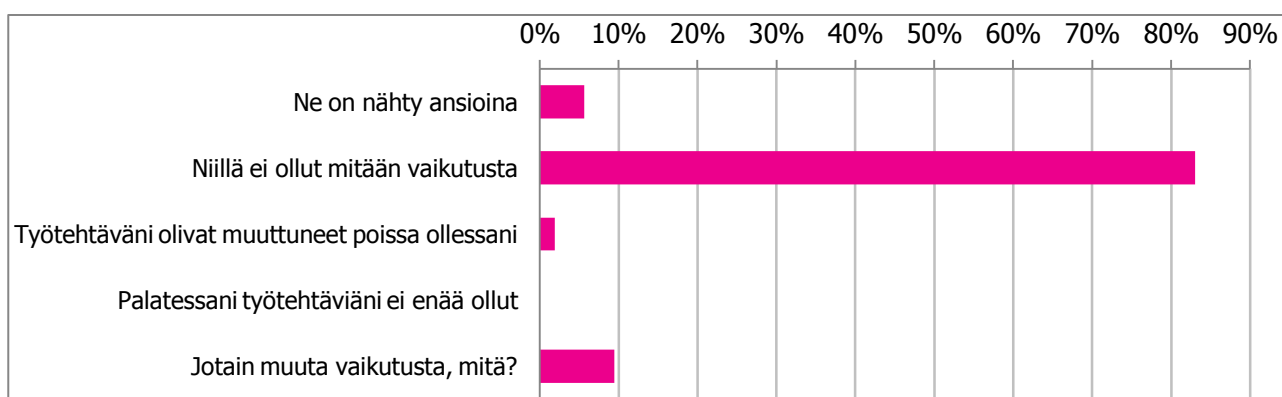
28. Jos olet ollut äitiys-, isyys- tai vanhempainvapaalla, miten työpaikallasi on asiaan suhtauduttu?

Vastaajien määrä: 53



29. Onko em. vapaiden käytöllä ollut vaikutusta asemaasi tai työtehtäviisi työpaikalla?

Vastaajien määrä: 53

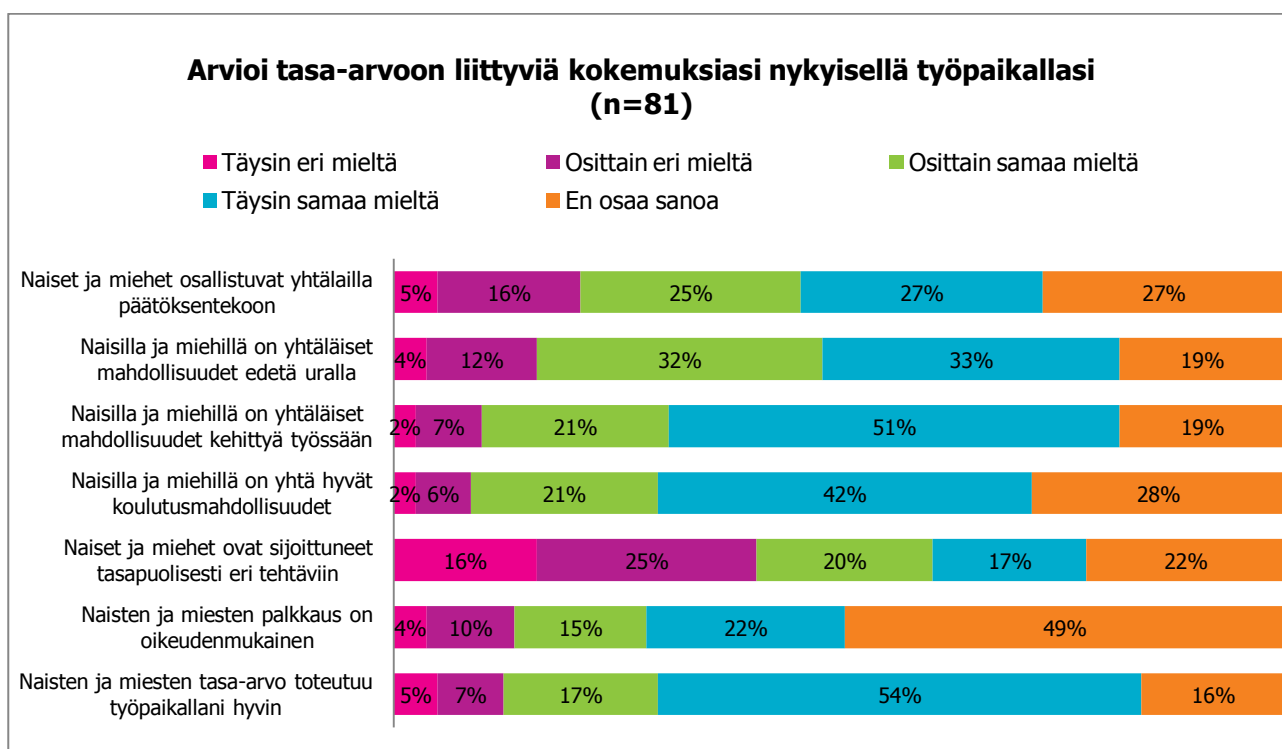


Avoimet vastaukset: Jotain muuta vaikutusta, mitä?

- Salattu

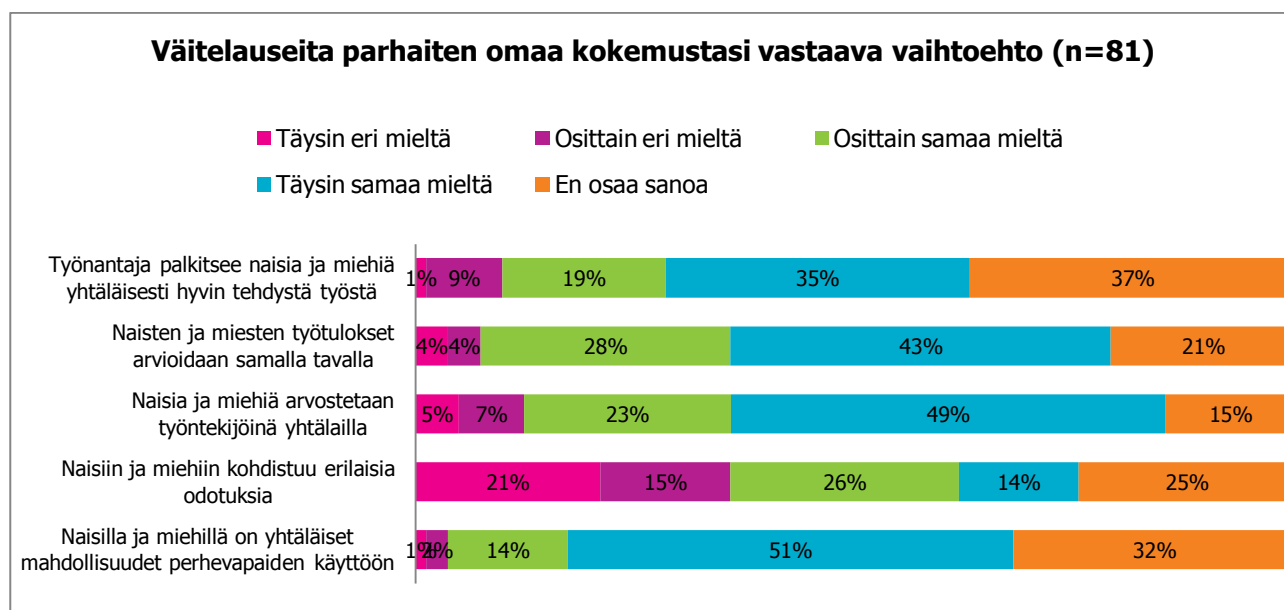
30. Arvioi tasa-arvoon liittyviä kokemuksiasi nykyisellä työpaikallasi

Vastaajien määrä: 81



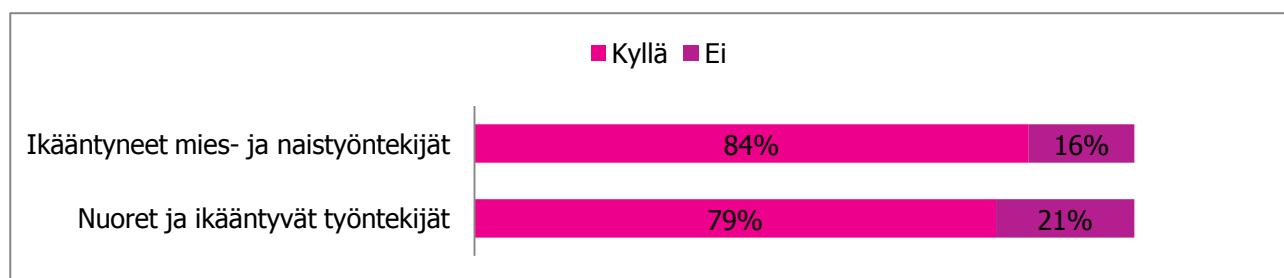
31. Valitse väitelauseisiin parhaiten omaa kokemustasi vastaava vaihtoehto.

Vastaajien määrä: 81



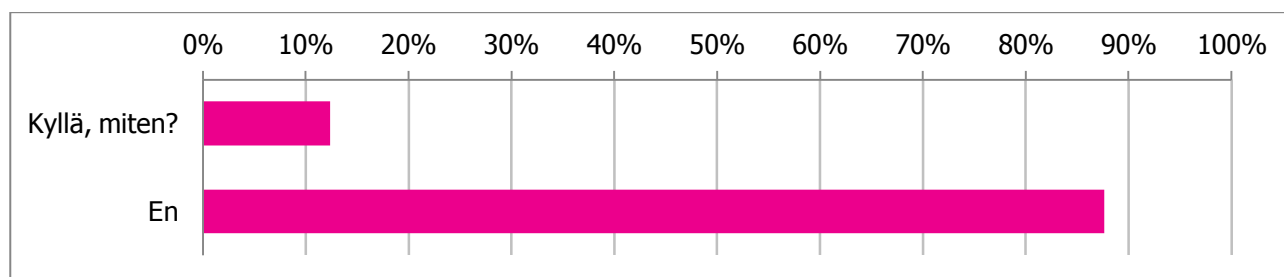
32. Onko eri-ikäisten henkilöiden kohtelu tasa-arvoista?

Vastaajien määrä: 81



33. Suhtautuisitko naiseen esimiehenä eritavalla kuin mieheen?

Vastaajien määrä: 81

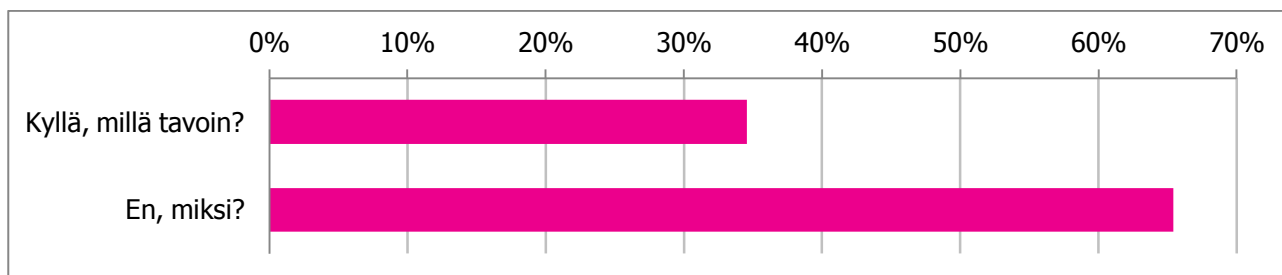


Avoimet vastaukset: Kyllä, miten?

- Salattu

34. Kokisitko naiesimiehen tavan johtaa erilaisena kuin miehen?

Vastaajien määrä: 81



Avoimet vastaukset: Kyllä, millä tavoin?

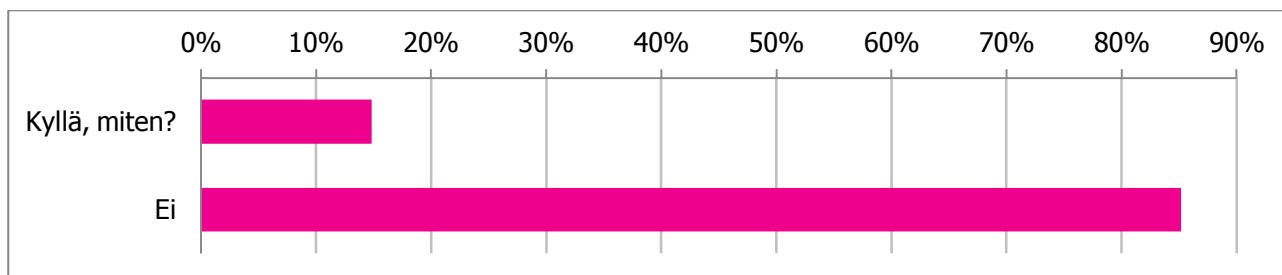
- Salattu

Avoimet vastaukset: En, miksi?

- Salattu

35. Edellinen tasa-arvosuunnitelma tehtiin vuonna 2008. Onko sillä ollut mielestäsi vaikutusta tasa-arvon toteutumiseen ja edistämiseen työpaikallasi?

Vastaajien määrä: 81



Avoimet vastaukset: Kyllä, miten?

- Salattu

37. Kerro ehdotuksesi tasa-arvon kehittämiseksi työpaikallasi.

Vastaajien määrä: 81

- Salattu

LIITE 5: TEEMAHAASTATTELUIDEN RUNKO

